

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

Université Echahid Hamma Lakhdar - El oued

Faculté des sciences économiques, commerciales  
et sciences de gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
المجلس العلمي للكلية

الوادي في : 2022/04/03

الرقم: ١٠٠٠٠ / م / ع / ك ع ا ق ت و ع ت / 2022

## شهادة اعتماد مطبوعة

يشهد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي على أن:

د/ عابي خليعة ..... أستاذ محاضر أ

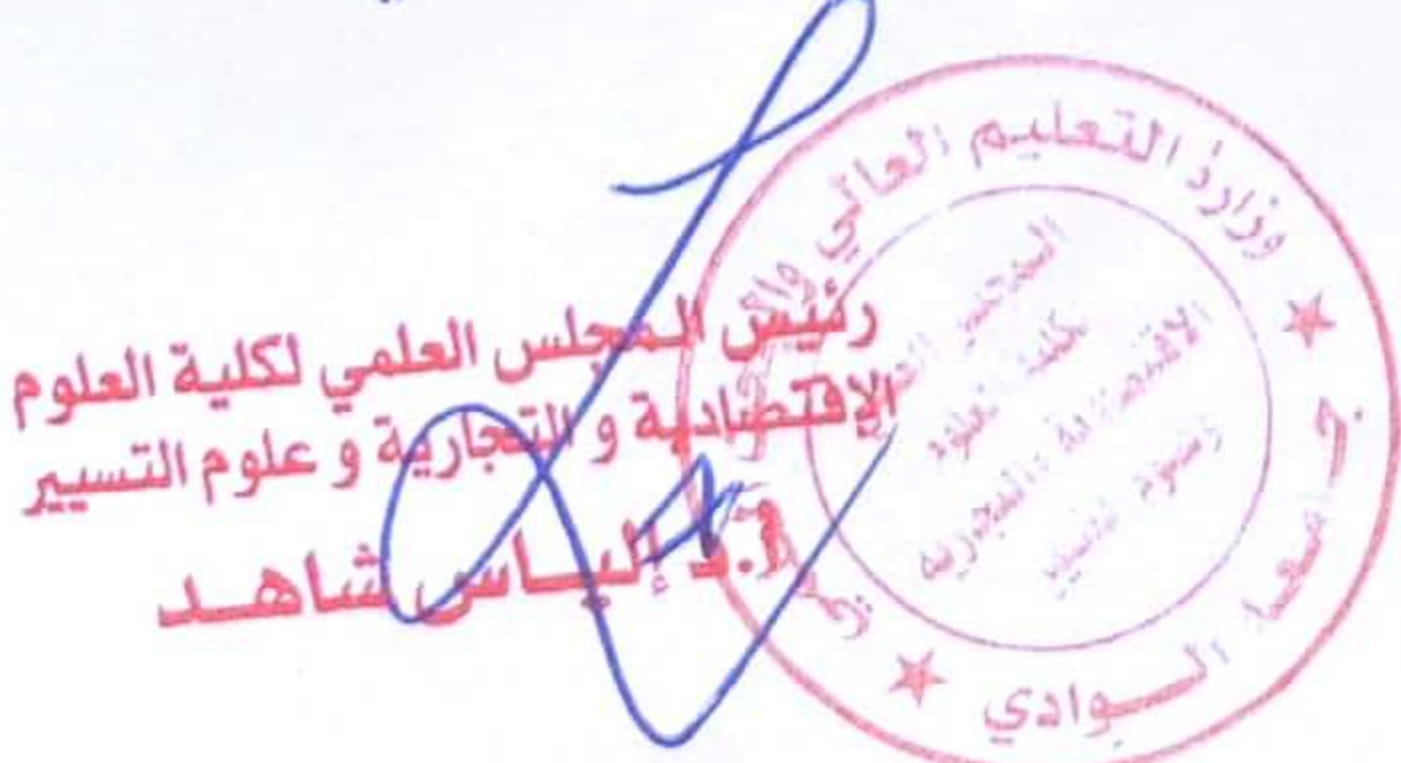
قدم (ت) للمجلس العلمي للكلية عن طريق اللجنة العلمية لقسم علوم  
التسيير مطبوعة بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية موجهة لسنة أولى

ماستر، تخصص إدارة أعمال. وبعد التقارير الايجابية المقدمة من طرف لجنة القراءة  
والتحكيم.

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar - El Oued

فإنه يتم اعتماد المطبوعة وتعتبر محكمة علميا.

رئيس المجلس العلمي





2022/05/12 الوادي في

الرقم 55/.. في.م.ت.م.ب.ج /ش.2022

## شهادة إدارية

يشهد السيد: بن حسين الجيلاني، أن الدكتورة: عابي خليدة نشرت ملف على الخط (pdf)  
مطبوعة مقياس الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية  
رابط المطبوعة على موقع الجامعة (elearning):

<https://elearning.univ-eloued.dz/course/view.php?id=6548>



رئيس فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد

قدمت هذه الشهادة للمعني بطلب منه لاستعمالها فيما يسمح به القانون



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

Université Echahid Hamma Lakhdar El-Oued



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

محاضرات مقياس

# الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة أعمال

من اعداد الدكتوراة:

خليدة عابي

### وصف مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يوضح هذا المقياس أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية رئيسية لمنظمات الأعمال. كما يزود هذا المقياس الطالب بالمعرفة النظرية والعملية، فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بصفاتها وظيفية أساسية تسهم في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة المعاصرة ووظيفة داعمة للوظائف التنفيذية الأخرى في منظمات الأعمال من (الإنتاج، التسويق، تزويد المالية، والشراء والتخزين..إلخ) ، وبالتالي إعداد الطالب وتأهيله معرفياً وعملياً لإدارة تلك الوظائف بمختلف أنواعها .

### أهداف المقياس: يهدف هذا المقياس الى:

- ✓ التركيز على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.
- ✓ تفسير العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية، وممارسات إدارة الموارد البشرية وتوضيح كيفية تأثير إستراتيجية الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- ✓ مناقشة القضايا المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### النتائج المتوقعة:

عند الانتهاء من دراسة هذا المقياس، سوف يكون الطالب قادراً على:

1. التعرف على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة.
2. إدراك أهمية التوافق بين سياسات الموارد البشرية وإستراتيجيات الأعمال.
3. تصميم سياسات وممارسات الموارد البشرية بما يتفق مع منظور أوسع وهو إستراتيجية الأعمال
4. تفهم القضايا المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

## فهرس المحتويات

المحتويات
<b>الفصل الأول: مدخل حول إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية</b>
أولاً: ماهية ادارة الموارد البشرية
1- تعريف الموارد البشرية
2- التطور التاريخي للموارد البشرية
3- وظائف الموارد البشرية
<b>ثانياً: ماهية الإدارة الاستراتيجية</b>
1- تعريف الادارة الاستراتيجية
2- التطور التاريخي للموارد البشرية
3- وظائف الموارد البشرية
<b>الفصل الثاني: مدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</b>
أولاً: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
1- الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
3- تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
4- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<b>ثانياً: استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة</b>
<b>ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات العامة للمؤسسة</b>
2- تصميم وصياغة استراتيجية المنظمة
4- اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

3- العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية
رابعا: أبعاد الإدارة الاستراتيجية
1- أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة
2- أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية
خامسا: اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية.
<b>الفصل الثالث: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية</b>
أولا: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة
ثانيا: نموذج جامعة نوريتش
ثالثا: نموذج جامعة هارفارد
رابعا: نموذج التطابق الاستراتيجي
خامسا: نموذج ديفيد جست
<b>الفصل الرابع : التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية</b>
أولا: أسباب تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية
ثانيا: أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية
ثالثا: الأدوار الجديدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<b>الفصل الخامس: استراتيجيات الموارد البشرية</b>
أولا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
ثانيا: إدارة أرس المال البشري
ثالثا: استراتيجية تمكين العاملين
رابعا: استراتيجية التسويق الداخلي
خامسا: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
سادسا: الإدارة الدولية للموارد البشرية
قائمة المراجع

## الفصل الأول: مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي الذي يتسم بأنه عصر الرقمنة، وعصر المعلومات والمعرفة أصبحت من أهم وظائف منظمات الأعمال فرأس المال البشري والمعرفي هو أساس تحقيق الميزة التنافسية في ميدان الأعمال. كما أن اختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم والاهتمام بهم من لحظة دخولهم للمنظمة لغاية مغادرتهم ليس بالمهمة السهلة. وإنما تحتاج إدراجهم ووضعهم في إطار الغايات والأهداف المنشودة من قبل المؤسسة، مما ولد بعدا مميزا لهذه الوظيفة، يسمى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية استراتيجيا تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويض الأفراد....

يعتبر موضوع استراتيجيات تسيير الموارد البشرية من المواضيع المهمة نظرا لما له من تأثير كبير على مستقبل المنظمات، ونسعى من خلال هذه المحاضرات تسليط الضوء على أبرز استراتيجيات الموارد البشرية.

### أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإدارة من أجل القيام بنشاطاتها وتقديم مختلف أنواع الخدمات والمهن في المحيط الداخلي للمؤسسة ومن أجل هذا الغرض سنقوم بنظرة عامة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها، وأهم وظائفها، وأهدافها.

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تعددت المفاهيم والتعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من مفكر إلى آخر نذكر ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها:

"جميع الأنشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"

ويعرف FLIPPO إدارة الموارد البشرية بأنها: "تنظيم وتخطيط وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وأول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات المهدد الأول لما يعرف Trade Union وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مديريين ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود حتى الستينات من هذا القرن. أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها. هي:

### 1. المرحلة الأولى (الثورة الصناعية)

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن 17 و18 بظهور الكثير من الكتابات التي نهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص، فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1772م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع.



## 2. مرحلة حركة الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلور "Frederick Taylor" الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، استهدف "تايلور" من خلال دراسته إلى تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأرباب العمل مصالح مشتركة، وعليه حدد "تايلور" المهمة الأساسية للمدير في تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق عائد للعاملين في نفس الوقت، منهجه العلمي يعتمد على تنمية قدرة المشرفين على توجيه ودعم العاملين مع توفير حوافز مناسبة وتشجيعهم على زيادة الإنتاج. ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين ، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم.

## 3. مرحلة حركة الإدارة العلمية:

يعد فريدريك تايلور "Frederick Taylor" الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، استهدف "تايلور" من خلال دراسته إلى تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأرباب العمل مصالح مشتركة، وعليه حدد "تايلور" المهمة الأساسية للمدير في تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق عائد للعاملين في نفس الوقت، منهجه العلمي يعتمد على تنمية قدرة المشرفين على توجيه ودعم العاملين مع توفير حوافز مناسبة وتشجيعهم على زيادة الإنتاج. ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين ، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم.

## 4. حركة العلاقات الإنسانية :

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة سنة 1924م هي مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بجانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء

العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة بين الفرد والمنظمة والعمل، ركزت العلاقات الإنسانية على الموازنة بين الفرد والجماعة، والجماعة والمنظمة، والجماعة داخل المنظمة، إضافة إلى الموازنات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

#### 5. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد:

لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة. وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أداؤهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية.

#### 6. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية:

انتهجت هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية، مثل الاهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل

التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً إلى النجاح ومن العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وظهور هذه المدرسة ما يلي:

– تغير نظرة الإدارة للفرد: فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل وأنه يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيما وعواطف وميول ويبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

– التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج: الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء وتشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً واقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية، وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة ولم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

– قياس العمل والتخصص فيه: حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء و السأم و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي.

- صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.
- إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
- تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك.

### 7. مرحلة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك. كما إن أيديولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

### 3. وظائف إدارة الموارد البشرية: يمكن تصنيف أهم وظائف الموارد البشرية فيما يلي:

#### 1.3- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

يطلق عليها مصطلح **staffing of humane. Ressource**، وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، نقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

- أ- تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات و مسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات و الشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.
- ب- تخطيط RH: يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها، نوعيتها و يجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- ج- استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم و طلب التوظيف في المنظمة.
- د- اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، و تعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
- هـ- التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريب أولي من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.

### 2.3 وظيفة التعويضات:

يقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

- أ- نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لقياس الأهمية النسبية للوظائف المختلفة بها في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حتى ينسبى مكافأة العاملين مكافأة عادلة

- ب- نظام تقييم الأداء: مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم في قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم وأدائهم، إن نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل الترقية والمكافأة والتدريب...الخ.
- ج- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تعممه إدارة الموارد البشرية ليشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.
- د- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.
- هـ- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام تحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

### 3.3- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظائف على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:

- أ- التعليم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداءها والعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، قصد تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر-
- ب- التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

#### 4.3 - وظيفة صيانة الموارد البشرية:

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

- أ- توفير السلامة: من خلال تعميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد يتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- ب- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي<sup>1</sup>.

#### 5.3 - وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين:

- أ- دمج الموارد البشرية: هو نشاط يتم من خلاله تعميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطبيعية لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة التي تعمل فيها.
- ب- علاقات العمل: سمي هذا النشاط سابقا بالنشاطات الصناعية ويمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف و إبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك إعداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته

## ثانياً : ماهية الإدارة الاستراتيجية

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية: تتعدد تعريفات الإدارة الإستراتيجية حيث يعرفانها ثومبسون Thompson واستركلاند Strickland بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها".

أما أبو قحف فيعرفها بأنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة".

في حين يعرف روبرت Robert الإدارة الإستراتيجية على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"

والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

من العرض السابق يتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة



تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانات المنظمة الداخلية.

## 2. مستويات الإدارة الاستراتيجية :

هناك عدة تصنيفات لمستويات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة هو تصنيفها لثلاث مستويات هي:

- الاستراتيجية العامة على مستوى المنظمة.

- الاستراتيجية على مستوى وحدة العمال.

- الاستراتيجية على مستوى الوظائف.

شكل يوضح 01: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

### الإدارة الاستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية

### الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال

### الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف

المصدر: من اعداد الاستاذة

## 1.2 - الإستراتيجية العامة على مستوى المنظمة :

يعرف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها. ويتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلاله ابناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

## 2.2- الاستراتيجية على مستوى وحدة العمال:

تمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكوّن استراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة لنشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة

## 3.2- الاستراتيجية على مستوى الوظائف:

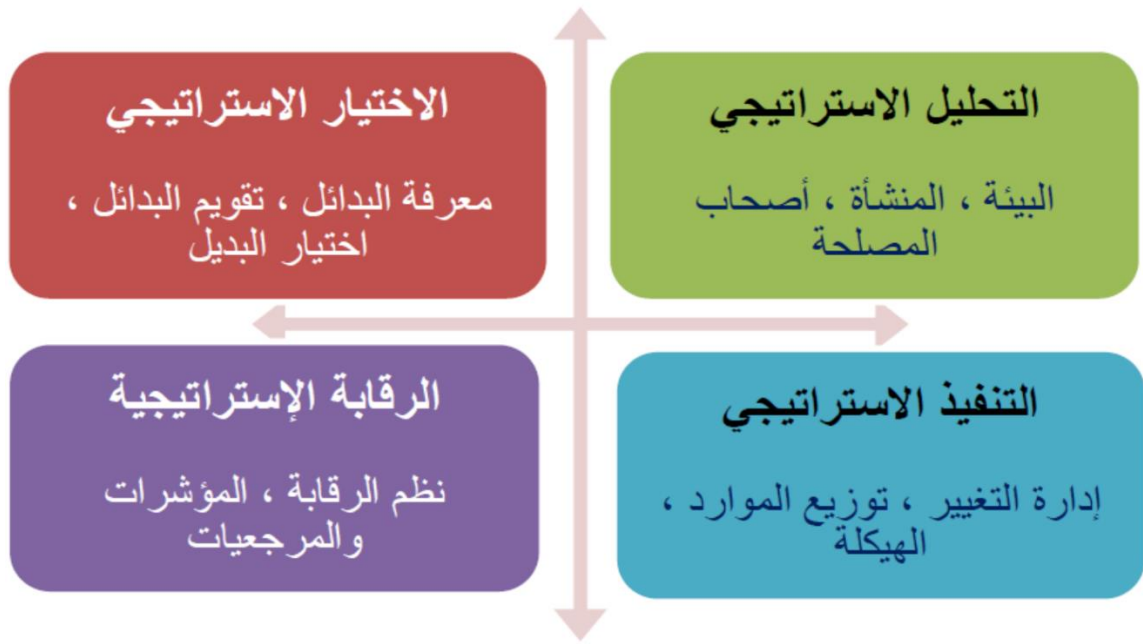
تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المس توى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديريها مسئولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌّ على حسب وظيفته

## 3. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمّن هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي على النحو التالي:

02

الشكل



## 4. عمليات الادارة الاستراتيجية:

ولتطبيق الإدارة الاستراتيجية للمنظمة يجب أن يكون للمنظمة رسالة ورؤية وقيم وأهداف وباختصار:

ا. رسالة المنظمة هي الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال النشاط ومنتجاتها وعمالها واسواقها والذي يبين السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها .

رسالتها " في ارامكو السعودية نقوم بما هو أكثر من تزويد العالم بالطاقة، فنحن نطور شركات جديدة وندعم الاقتصاد ونعزز الابتكار



جامعة هارفرد رسالتها تمثلت في " نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم"



إن ما يدفعنا في كل ما نقوم به في سامسونج هو تحقيق مهمتنا: وهي أن نكون أفضل "شركة-رقمية إلكترونية".



ب. رؤية المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الانساني وهي منظور مستقبل للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة طموحها المستقبلي

تتبع شركة سامسونج رؤية فردية: وهي قيادة حركة التقارب الرقمي.



خلق الخبرات التي تجمع سحر البرمجيات بقوة خدمات الانترنت في عالم الوسائل

Microsoft

To become the world's leading company for automotive products and services.



ج أهداف الإستراتيجية تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة

د. القيم : لكل منظمة مجموعة من الاحكام والمعايير، واتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه وهي تساعد المنظمة على خلق نوع من الضبط لسلوكها تجاه عملائها

الغايات: هي وضعيات مستقبلية تطمح المنظمة الي تحقيقها وتكون مشتقة من رؤيتها ورسالتها

## الفصل الثاني: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

### أولاً: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، فإن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعاً في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى.

#### 1. الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

يرجع السبب في ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى التحولات العميقة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانينات من القرن العشرين، والتي تدعو إلى إعطاء البعد والدور الاستراتيجي لهذه الإدارة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية لبرادل وهامل والاهتمام بنظريات رأس المال الفكري حيث لعب المورد البشري وطريقة ادارته دوراً رئيسياً في نجاح المنظمة، كما شكل مصدر جوهرياً لاستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين .

كما أن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشرية في المؤسسة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المؤسسة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل تكييف الأفراد مع المحيط ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

جدول 01 يبين الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المجالات	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
الإدارة الإستراتيجية	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كتحقيق التكامل بينا وبين إستراتيجية الموارد البشرية	-الاهتمام بادارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو اجزاء التسويات الخاصة بالاجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والاجازات.....
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الادارة العليا بالمؤسسة اذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية بالوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج والتمويل	تعتبر جزء من الادارة التنفيذية
التكامل والتنسيق	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الاخرى كالتسويق.... -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من اجزاء نظام الموارد البشرية	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الاخرى -تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين اجزاء نظام الموارد البشرية
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	-النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على انهم عملاء لمؤسسة ومستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين واشباع حاجتهم	تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب

المصدر: عايذة سيد خطاب " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر يلاحظ من الجدول المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيء، الأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية.

## 2. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر:

- محمد العامري: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة. أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل. ويعني هذا أيضاً، على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية."
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي دف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة .
- يعرفها راندل شولر: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ماهي إلا تحقيق التكامل والتكيف." أي دف إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.
- علي عبد الوهاب " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي " :



- \* الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- \* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- \* الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- \* السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
- \* الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- \* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة

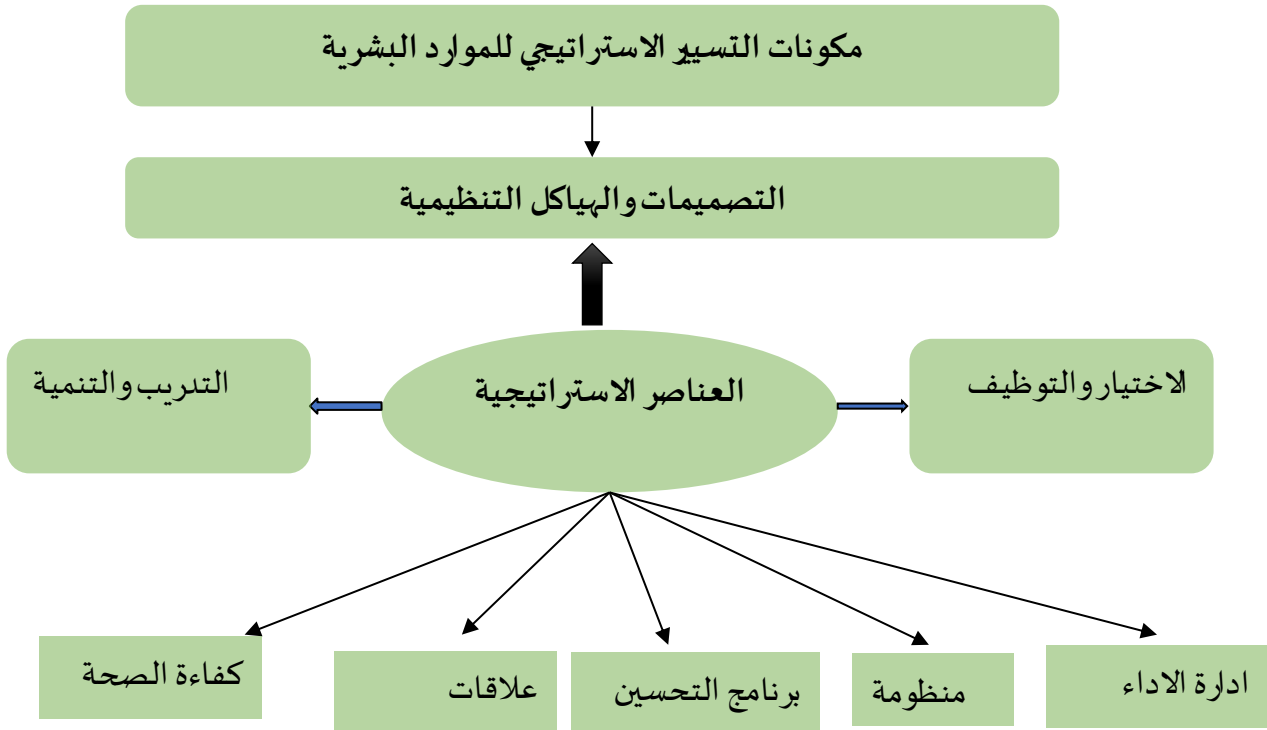
### 3. مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### أ. مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:

يمكن عرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي :

الشكل 03 : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص: 92.

- التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشرو المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوق.
- الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.
- التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- كفاءة الصحة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

### 3. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب زيادة الوعي بأهمية الم واد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في مواجهتها لمختلف

التحديات البيئية المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- التحديات الاجتماعية: تتأثر ممارسات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهياكل الاقتصادية وممارسات الموارد البشرية المطلوبة وقيمها، ولذلك لابد لاستراتيجيات الموارد البشرية أن تأخذ هذه المتغيرات الخارجية بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة.
- تحديات الجودة: أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة في العمليات المختلفة، وتبنت العديد من المنظمات مبدأ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث أن الاهتمام بالجودة يتطلب تركيزاً على الموارد البشرية التي تعد أساس العملية الإنتاجية، وأصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق

الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توافر الظروف الملائمة للموارد البشرية ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن وما يتطلب ذلك من انتقاء الموارد البشرية ذوي خبرة ومهارة .

- التحديات التكنولوجية والمعلوماتية: إن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يواجهها العالم تمثل عناصر مهما من عناصر التقدم والازدهار، فالمعلومات في ازدياد مستمر مما يزيد من مهام ومسؤوليات الموارد البشرية بضرورة الاطلاع التام من أجل أن يطوروا ويخلقوا مشاريع تنافسية تساعد على إبراز منظماتهم، حيث يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية قدرات الموارد البشرية وتطوير معارفهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات بصورة إيجابية.
- تحديات العولمة: إن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المحلية اليوم، كيفية التنافس مع المنظمات الأجنبية في الأسواق المحلية والأجنبية وتستطيع إدارة الموارد البشرية أن تؤدي دور حاسم في تمكين المنظمات من المنافسة، وذلك من خلال تطوير القدرات البشرية لمواكبة العولمة، حيث تؤثر الوظائف والممارسات الشاملة للموارد البشرية في المخرجات والفاعلية التنظيمية. ويمكن تحديد أهمية دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاستراتيجيات الطارئة، حيث يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متوافقة ومتفاعلة مع المواقف الاستراتيجية المختلفة في المنظمة، بحيث يؤدي هذا التوافق والانسجام إلى زيادة الأداء التنظيمي.

تتمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتشجيع ودعم الموارد البشرية لتحقيق نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية ودعم قيمتها أمام عملائها والمستثمرين في أسهمها، لذلك تتجلى أيضا أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال ضمان ما يلي:<sup>2</sup>

- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا علميا وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

- مساعدة المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل: الموارد البشرية، القواعد، الهيكل التنظيمي، الاجراءات والأنظمة؛ مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة.
- المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.
- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات .
- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الاستراتيجية.
- اختيار مقياس موضوعي يساهم في الحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط له، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن انجازاتها الأخرى في المنظمة.
- متابعة السوق والبيئة التي تحيط بالمنظمة من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تُشكل عوائد مالية وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنظمة.

- الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصّة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمنظمة ككل، ثمّ تحليلها لدراسة الاستراتيجيات المتعلّقة بالمنظمات الأخرى المنافسة لها.
- تحفيز مُشاركة الموارد البشرية بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعيّ، من أجل تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنظمة.

#### 4. تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمراحل عديدة إلى أن وصلت بالشكل الذي هي عليه في الوقت الحاضر، وهي كالتالي:<sup>3</sup>

#### - نظام الرجل الحرفي (1600-1700):

إن الموارد البشرية الذين عملوا في المدة ما بين 1600-1700 كانوا ينفقون بنظام حرفي. فقد كان الإنتاج بهذا النظام بدفعات قليلة تنتجها مجموعات من الموارد البشرية في أماكن صغيرة عادة ما تكون بيوتهم، ولكن بعد زيادة الطلبات على المنتجات والخدمات، لم يتمكن هذا النظام من الاستمرار والمواكبة في توافر طلبات الزبائن وبذلك ازداد تدريجياً عدد الموارد البشرية، وكبر حجم مكان العمل ليصبح مصانع، وفي الوقت ذاته كانت الآلات قد اخترعت مؤخراً، لذلك ظهرت مرحلة جديدة وهي مرحلة الثورة الصناعية.

#### مرحلة الثورة الصناعية (1140-1150):

تميزت هذه المرحلة (0320-0320) التي عرفت بمرحلة المكائن والآلات بثلاثة خصائص وهي:

تطوير الآلات، ربط العمال بالآلات وإنشاء المصانع التي توظف أعداداً هائلة من الموارد البشرية، مما ينتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف، وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور الموارد البشرية إنتاجها،

كما كان للثورة الصناعية تأثيرا كبيرا في تنمية الأعمال والتجارة وازدهارها، ولم تكن الإدارة جزءا من الإدارة العليا) أي ليست استراتيجية)، وكان ينظر إلى الموارد البشرية كسلعة يجري تداولها) بيع شراء) في جو سياسي تطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية الموارد البشرية من أصحاب الأعمال.

#### - مرحلة النظام القانوني (1190-1190):

برزت في هذه المرحلة تشريعات وقوانين وأنظمة لم يسبق لها مثيل نحو تنظيم مكان العمل خارج حدود تعليمات أو أوامر النقابات. فقد تغير هنا دور الموارد البشرية ليصبح أكثر تعقيدا وتأثيرا، وقد ركزت هذه التشريعات على العلاقات الإنسانية وأصبح التركيز الأكبر من قبل الإدارة على التفاوض، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أثرت بشكل كبير على الأرباح، وظهرت أيضا في هذه المرحلة أحكام مناسبة لحقوق الموارد البشرية أو الحقوق المدنية وتطوير المورد البشري والإدارة. كما أن الاختيار الموارد البشرية يتم هنا أيضا على أساس المنافسة الحرة، دون اعتبار للعرق أو الجنس والانتهاج الاجتماعي، ويخضع المعينون لفت ارت تجربة قبل تثبيتهم في الوظائف. وقد كان لهذه التطورات تأثيرا في الممارسات والنشاطات وأساليب العمل في إدارة الموارد البشرية سواء في الأجهزة الحكومية أو في القطاع الخاص وقد تم نقل هذه الأساليب والمفاهيم إلى الدول الأوروبية النامية في فت ارت متباعدة.

#### مرحلة الاستراتيجية:

وهي مرحلة امتدت من نهاية سبعينات القرن العشرين وحتى بداية الألفية الثالثة بعد أن أصبح التخطيط الاستراتيجي مدخلا أكثر تنظيما للتغيير والنمو التنظيمي، وأصبح التغيير طريقة في حياة المنظمات حين شاعت مصطلحات إدارة الجودة الشاملة واعادة الهندسية، وأصبحت الموارد البشرية وظيفة استراتيجية

حقا، وأن التوريد الخارجي والداخلي للموارد البشرية ساعد الموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة، فضلا عن اتصافها بالبساطة وتفويض أكثر للسلطات.

#### - مرحلة العالمية:

أصبحت الموارد البشرية في هذه المرحلة تلعب دورها بوصفها وكيفا للتغيير، ونتيجة لزيادة الضغوط والغرض الدولي احتاجت أن تكون الموارد البشرية مرنة في التعامل مع الثقافات المختلفة، حيث تتميز هذه المرحلة بالموارد البشرية الموقفية، أي أنهم يستطيعون أن يزاولوا في الوقت المحدد كل الأعمال التي لا تحتاج إلى مؤهلات جوهرية. وبرزت أيضا فرق العمل كطريقة للتعامل في المنظمات لإنجاز الأعمال وأصبحت الموارد البشرية كمستشار للأعمال، وأصبح متخصص الموارد البشرية أكثر تصور نحو العالمية وأكثر تركيز على الزبون.

#### ثانيا : إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة حيث:

المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرارُ المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام؛

والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها؛

أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال.

وهو مستوى إستراتيجية الوظائف كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. الخ والتي يكوّن مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في

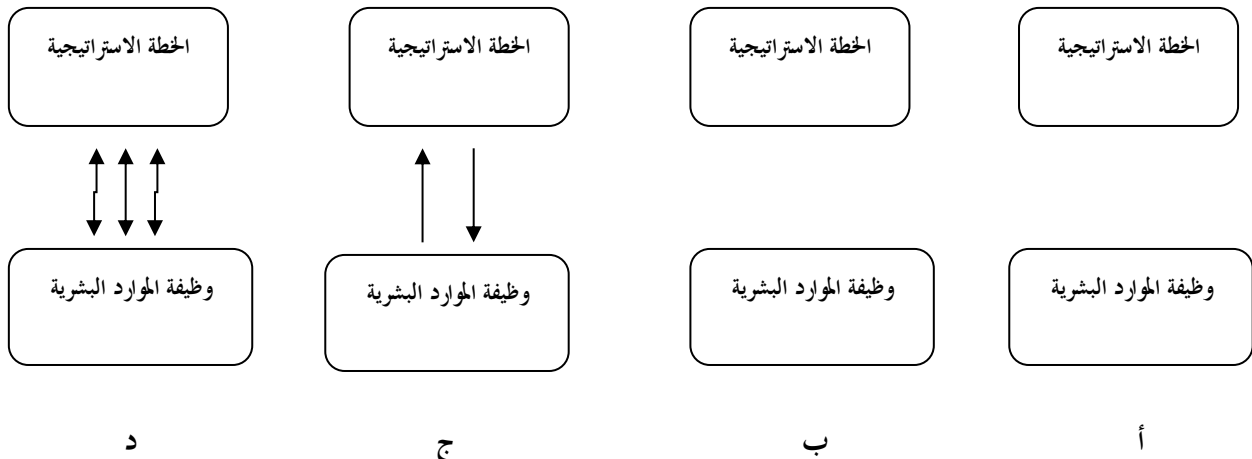


خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً، والذان يشملان جانبين:

1- تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.

2- تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

الشكل 04 مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية يمكن وصفها وفقاً



للمداخل:

- 1- المدخل إداري: يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدًا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية.
- 2- مدخل تكيف: حسب هذا المدخل فإن سياسات الموارد البشرية يجب أن تصمم بطريقة تجعلها تلعب دورا مساندا لعمل الاستراتيجية وعليه فإن ادارة الموارد البشرية يجب ان تحدث التكيف المطلوب لانجاز اهداف الاستراتيجية حيث تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، فبمجرد شعور المؤسسة وإدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكييفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة للأفعال كما يمثلها السهم ذو الاتجاه الواحد.
- 3- مدخل تفاعل: يساعد المدخل التفاعلي لإدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر، لذلك فالاقترح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها وأيضا على فلسفة إدارة المؤسسة.
- 4- مدخل متكامل: يمكن النظر إلى عملية التكامل على أنها تكامل أفقي ورأسي، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يتمم بنجاح عملية التكامل الأفقي، والذي ينطوي على ربط كلا لمجالات أو الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة، وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره، وينطوي التكامل الرأسي على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الاستراتيجي.

### ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجيات العامة للمؤسسة

نقصد ذا الموضوع بالضبط كيف تكون مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية في ظل مختلف

المراحل التي تمر المؤسسة، فكل مرحلة له إستراتيجية عامة معينة.

- مرحلة الانطلاق: تقوم إستراتيجية الموارد البشرية على أساس الانسجام والانفتاح على الموارد

البشرية لأن المؤسسة بصدد انطلاقها فهي تحتاج لهذا المورد البشري لتحقيق انطلاقة حسنة ولكي

تتغلب على مختلف العراقيل الموجودة في بيئتها، ويكون ذلك من خلال:

✓ استقطاب الموارد البشرية ذات القدرة على التأقلم مع ظروف المؤسسة وأن تكون لها تكوين

وتأهيل كما يجب أن تكون قابلة للتحمل؛

✓ يجب أن تكون الأجور مرنة ومقرونة بالأداء تحفيزاً على ضرورة رفع الأداء؛

✓ أما الآفاق المهنية فتبنى على أساس فرص التكوين والترقية.

- مرحلة النمو: تكون إستراتيجية الموارد البشرية هادفة إلى تحقيق الانسجام والموائمة وذلك من

خلال:

✓ استقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة عالية ومهارات وخبرات جيدة تحقق متطلبات هذه

المرحلة ولها القدرة على رفع التحدي؛

✓ إستراتيجية الأجور تبنى على أساس التكامل والتنوع أي ضرورة أن يكون هناك تحفيز مادي

ومعنوي وفردى وجماعي؛

- ✓ ض رورة أن تبنى إستراتيجية الأفاق المهنية على مبدأ تطوير الكفاءات وتنميتها المستمر
- تماشياً مع كل التغيرات كما يجب أن تكون الترقية مفتوحة للجميع؛
- مرحلة الربحية: تبنى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أساس تفعيل دور الرقابة الإدارية والتنظيم الأكثر فعالية وذلك من خلال:
- ✓ محدودية استقطاب الموارد البشرية إلا في الحالات الظرفية؛
- ✓ ربط الأجور بتحقيق النتائج على المستوى القصير؛
- ✓ محدودية آليات التكوين والترقية إلا في حالات ظرفية.
- مرحلة التصفية: في هذه المرحلة فإن إدارة الموارد البشرية تتبع إستراتيجية الانغلاق والتردد ويظهر ذلك جلياً من خلال:
- ✓ الغياب الكلي للتوظيف؛
- ✓ التسريح؛
- ✓ انعدام مخططات التحفيز المادي والمعنوي؛
- ✓ انعدام الأفاق المهنية.
- مرحلة العودة أو إعادة الانطلاق: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس إعادة تقييم العمالة المتوفرة وتصفيها من خلال:
- ✓ العمل على استقطاب موارد بشرية ذات تخصصات جديدة تمتلك قدر كاف للتأقلم والتحمل؛
- ✓ عدم إتباع النظام الأجرى المتكامل وإنما يكون بإتباع سياسة العلاقات الاجتماعية؛
- ✓ توجد أفاق مهنية مفتوحة للكفاءات الإستراتيجية.

كل من: تصميم وصياغة استراتيجية المنظمة، اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية، العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل استراتيجية المنظمة على التوالي، وهي كالاتي:

### 1. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلتي التحليل البيئي والإعداد الاستراتيجي:

بالرغم من أهمية الموارد الأخرى إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم هذه الموارد، ولذلك أصبح من

الضروري على المنظمات التخطيط للتنمية والاهتمام بهذه الموارد لأسباب منها:

1. ضرورة الحفاظ على المهارات العالية داخل المنظمة.

2. حلاً لمشكلة البطالة

3. انخفاض الإنتاجية , وخصوصاً في الدول النامية.

فالتخطيط يمثل الخطوة الأولى للتغلب على مشاكل الموارد البشرية , فهو يساعد ويسهل من قدرة المنظمة على البقاء, وكوسيلة للتنمية, ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

لكن المرحلة الأولى هي مرحلة تحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف التعرف على

الوضع الحالي لها. وتعتبر هذه العملية نقطة البداية التي تستهدف تحليل المتغيرات المؤثرة على نشاط

المنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وتتضمن هذه المرحلة نوعين من التحليل:

■ تحليل البيئة الخارجية .

■ تحليل البيئة الداخلية

■ التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

أ- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التخلي البيئي:

التحليل البيئي: ويشمل تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، وهو كالاتي:

- تحليل وتقييم البيئة الداخلية: وتعني دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل في سبيل تنفيذ خطط المنظمة الإستراتيجية وتشمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية ويهدف الى التعرف على جوانب القوة التنظيمية وجوانب الضعف المتعلقة بالموارد البشري كالتالي:

- مراجعة الوظائف الحالية : تهدف لبيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها وعمل

تحليل شامل لكافة الوظائف كأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

- تدقيق المهارات : يتم تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم.

- إعداد بيانات محددة حول الموارد البشرية والتي تبين نقاط القوة و الضعف للمنشأة ومنها

الافتقار إلى مهارات استخدام الحاسوب وتقارب أعمار العاملين، كما تفيد في معرفة معدل

الدوران ومستوى التدريب والمهارات لأغراض الترقية.

- تحليل وتقييم البيئة الخارجية: يقصد بتحليل البيئة الخارجية تحليل العوامل التي تؤثر على سوق

العمل من حيث العرض والطلب على العمالة بحيث يتم تحديد نوعية العمالة المطلوبة لجعل الرؤية

التنظيمية حقيقة واقعة من خلال استقطاب كفاءات جديدة ومتميزة وتحدد من خلالها الفرص

والتحديات وتكون كالتالي :

- تكوين الموارد البشرية : هو تحليل لنسب الأعمار حسب مستوى الثقافة ومستوى

التعليم في البلاد إلى جانب أسلوب التوظيف المرغوب في المجتمع

- التشريعات الحكومية : من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سوق العمل ما تصدره

الحكومة من تشريعات ومنها:

- أنظمة العمل والعمال .
- القيود على التعاقد واستقدام العمالة من الخارج .
- الضرائب و الضمان الاجتماعي و سياسات التعليم .
- الظروف الاقتصادية العامة : إن للظروف الاقتصادية تأثيراً كبيراً على سوق العمل ويتطلب ذلك تعديل خطط الموارد البشرية لتواكب تلك المتغيرات .
- عوامل جغرافية وظروف المنافسة : هناك تنافس عالمي على العمالة مما يقتضي أخذ الاعتبارات الجغرافية و المنافسة في عين الاعتبار ومنها :
  - عدد المهاجرين إلى المنطقة " بيئة المنظمة " .
  - أصحاب العمل الآخرين في المنطقة " المنافسون " .
  - مقاومة العاملين للانتقال إلى أماكن عمل جغرافية .
  - المنافسة المباشرة في المنطقة .
  - تأثير المنافسة العالمية على المنطقة .
- التطور التكنولوجي: يؤثر مستوى التكنولوجيا في البلاد على إحداث تغيرات في نوعية العرض والطلب في سوق العمل، فالطلب يتجه إلى استقطاب وتوظيف قوى عاملة ماهرة كما أن الوظائف أصبحت تتطلب مستوى تأهيل مرتفع.
- تغيير في شغل الوظائف: عند وضع خطط الموارد البشرية يجب مراعاة اشتراط أنظمة العمل عدم التفرقة بين جنس المتقدم عند التعيين مما يفسح مجال العمل للجنسين دون تمييز

- القيم الاجتماعية: عند تخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية يجب الاهتمام بأنواع الوظائف التي لا تلقى إقبالا من العاملين مثل وظائف النظافة وذلك بتحديد مصادر توفيرها مع ضرورة تخصيص الحوافز لزيادة الإقبال عليها.

-التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية: أن المعلومات المتجمعة حول ظروف البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف تفيد في وضع التنبؤات للعرض والطلب من الموارد البشرية في ضوء الأهداف والاستراتيجيات للمنظمة .

أما وسائل التنبؤ فتتراوح بين:

1. الاعتماد على تقديرات شخصية وتخمينات المسؤولين .

2. استخدام أساليب المحاكاة المعقدة باستخدام الحاسوب .

3. استخدام أساليب كمية أو غير كمية أو مزيج من الأساليب الكمية وغير الكمية .

ويظهر جليا مما سبق الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في مرحلة التحليل البيئي اذ هي التي تبين نقاط القوة والضعف الموجودة في أهم مورد في المنظمة وهو الموارد البشري ومن ثم إمكانية وضع استراتيجيات تركز على نقاط قوة الموارد البشرية . كما أن لها دور كبير من خلال العمل على وضع برامج الاستقطاب والتدريب والتحفيز التي تتماشى مع الفرص والتحديات الموجودة. ويتم في هذه المرحلة كذلك :

ب- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية:

غالبا ما تتولى الادارة العليا للمنظمة أعداد الاستراتيجيات وبرغم ذلك فأن كل عنصر من عناصر

اعداد الاستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، ومن هذا المنطلق فأن إدارة الموارد البشرية يجب أن

تشارك في كل عنصر من عناصر إعداد الاستراتيجية، وتختلف درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة

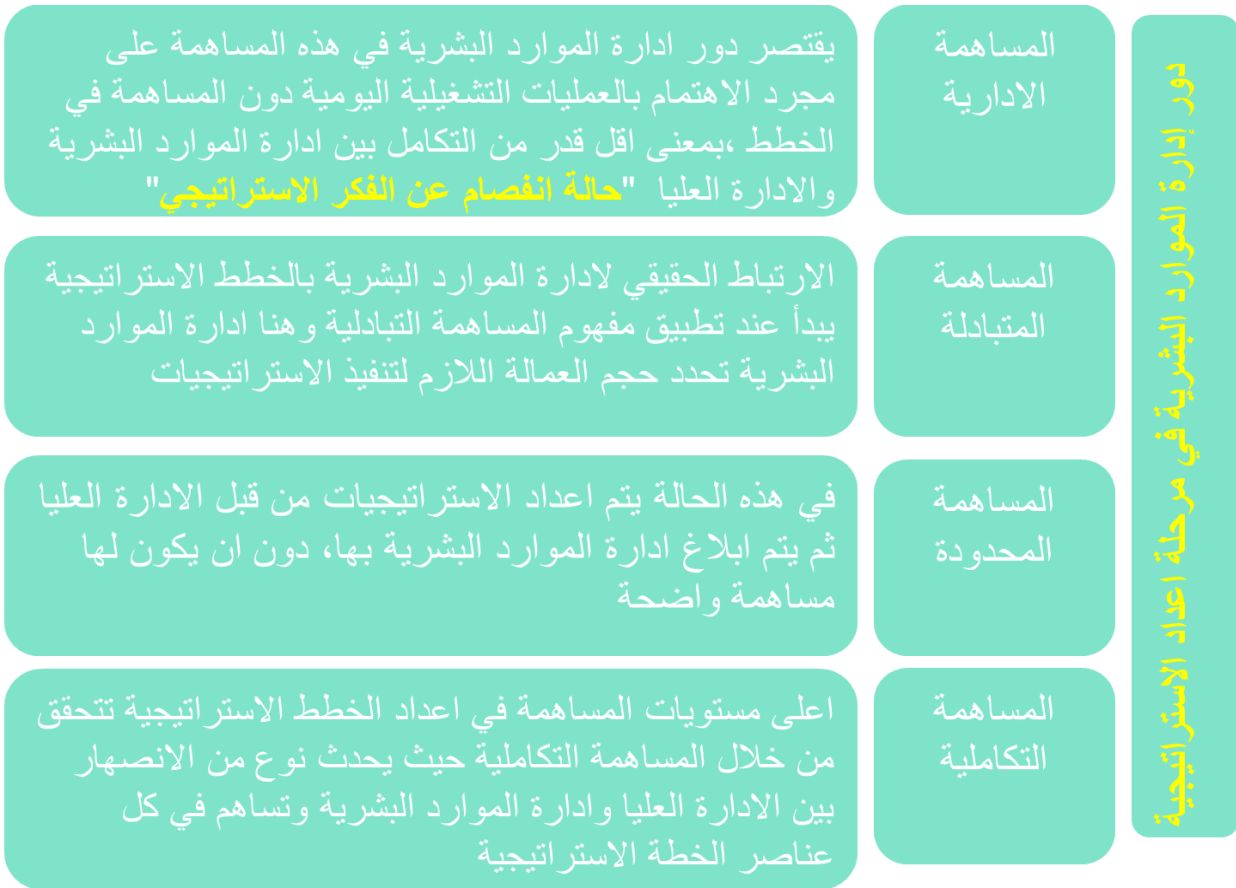


اعداد الاستراتيجية من منظمة الى اخرى، وبصفة عامة يمكن القول انه هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لادارة القوى البشرية في هذه المرحلة هي:

1- المساهمة الادارية 2-المساهمة المتبادلة

3- المساهمة المحدودة 4-المساهمة التكاملية

الشكل رقم 05 دور إدارة الموارد البشرية في اعداد الاستراتيجية



مرحلة إعداد الاستراتيجية تتضمن وضع العناصر الموالية:

✓ تحديد الرؤية و الرسالة؛

✓ تحديد الأهداف والغايات والقيم؛

✓ تحديد الاستراتيجيات؛

✓ تحديد السياسات.

إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا إعداد الإستراتيجية، اذ يحتاج كل عنصر الى معلومات دقيقة وحالية عن الموارد البشرية فمثلا لا يمكن وضع أهداف لا يمكن تجسيدها باستخدام الموارد البشرية المتاحة الحالية والمرتبطة، كما يجب أن تصاغ الرسالة وفقا لما هو متوفر من موارد بشرية، كما لا يمكن وضع أهداف إلا بتنمية مهارات معينة والمنظمة غير قادرة على ذلك أو الأفراد غير قادرين على ذلك كما أن عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها لا يكون إلا بمعيار الموارد البشرية

- تحديد رؤية المنظمة: تمثل الرؤية الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة"
- صياغة رسالة المنظمة: يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها. وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المنظمة بأنها: الشعار الأساس للمنظمة والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها، وتوجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: تشير الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة .

وضع غايات المنظمة: إن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يرد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق.

- وضع القيم الجوهرية للمنظمة: تحرص المنظمات التي تضع خططا استراتيجية مرموقة أن تضمّن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم.

- وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة: تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتموضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صنّاع القرار في المنظمة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.

- الاختيار الاستراتيجي: يتمثل في ذلك الاختيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ

بنجاح<sup>4</sup> وتتم عملية الاختيار الاستراتيجي أو اختيار الاستراتيجية المناسبة بعدة مراحل هي: تحديد أو

توليد البدائل، تقييم البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وهي كالآتي:

- مرحلة تحديد أو توليد البدائل: لا بد من وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يتم توليدها

على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف وأن تكون هذه البدائل

قابلة للتطبيق وتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية. ويتم تقسيم البدائل الاستراتيجية

إلى استراتيجيات: الاستقرار، النمو والتوسع، الانكماش والمركبة.

- مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية: تتم عملية التقييم بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي

يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار، وتختلف هذه المعايير

من منظمة لأخرى، ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية (النوعية)، ومن بين

المعايير الكمية (صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية،

معدل دوران العمل،... الخ)، أما المعايير الغير كمية فمن بينها (مدى

مقابلة الاستراتيجية للأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلاؤم الاستراتيجية مع البيئة، متناسبة مع

رسالة المنظمة وأهدافها، إمكانية تطبيقها،... الخ).

- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: إن البدائل الاستراتيجية هي أحد مكونات عملية

الإدارة الاستراتيجية، ويعتمد الاختيار الاستراتيجي على مقارنة البدائل الاستراتيجية والتنبؤ بالنتائج

المتوقعة والمتربة على الاختيار والتطبيق والتي تتحدد في إطار المتغيرات البيئية المحيطة بالموارد

والإمكانيات المتاحة، وذلك لتلافي احتمال وجود فجوة الأداء، ونظرا لتعدد النماذج التي تستخدم

كبدائل استراتيجية واختلاف مدى تناسب النماذج مع ظروف المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها، فلا

يوجد اتفاق على نموذج أمثل لوضع الاستراتيجيات. وتوجد عدة عوامل تؤثر في الاختيار الاستراتيجي

منها: شدة تمسك الإدارة بالاستراتيجيات السابقة، اتجاه الإدارة نحو الخطر، التوقيت الملائم للتصرف، الموارد المتاحة للمنظمة، الصراعات السياسية داخل المنظمة، الحصة السوقية.

## 2- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات

عند الانتهاء من اعداد الاستراتيجيات فإن الخطوة الاهم في عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تنفيذها لتلك الاستراتيجيات، وهنا فإن الادارة يجب أن تحدد اجابات واضحة للأسئلة التالية:

1. من هم الاشخاص المسؤولون عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

2. ماهي الانشطة التنظيمية التي يجب أتؤدي؟

3. كيف يمكن أن تؤدي تلك الانشطة؟

لان عدم ايجاد اجابات مناسبة للأسئلة السابقة يؤدي الى احتمال عدم تحقق للنتائج المرجوة

ان المنظمة تمتلك العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية، وبصفة عامة فإن تلك الخيارات تتضمن مجالين أساسيين هما:

1- الهياكل التنظيمية

3- والعمليات التنظيمية

ويمكن تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر على مدى قدرة المنظمة على تنفيذها لاستراتيجياتها بنجاح عل أنها تتضمن الهيكل التنظيمي، تصميم الوظيفة، اختيار وتدريب وتنمية العاملين، نظم الاجور والحوافز، نظم المعلومات التنظيمية.

• مفهوم تحليل الوظائف : يقصد بها عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة

منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) وكذلك أنواع الأفراد وشروط

شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة)

• استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة بانتقاء أفضل المتقدمين وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

• التدريب وتنمية الموارد البشرية: من خلال هذا النشاط تقوم المنظمة بتأهيل وتنمية معارف ومهارات وأنماط السلوك للموارد البشرية العاملة بها لمواجهة تحديات الوظائف الحالية والمستقبلية والتي تتطلبها الاستراتيجيات وبالتالي فإن هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تلي متطلبات تنفيذ

الاستراتيجية

• ادارة تقييم الأداء: من خلال هذا النشاط يمكن للمنظمة تقييم اداء الموارد البشرية التي تعمل لديها لتتأكد من عدم وجود فجوات بين الاداء الفعلي والإداري المتوقع ومقارنتها مع الاهداف التنظيمية

المسطرة لنجاح الاستراتيجية

• هيكل الاجور والحوافز: يقوم هذا النشاط دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجية فوجود مستوى جيد من الاجور أو الحوافز في منظمة ما مقارنة بالمنظمات المنافسة يسمح بجذب أحسن الكفاءات والحفاظ عليها.

3. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تقييم الاستراتيجيات يتلخص دور ادارة الموارد البشرية في هذه

المرحلة في التأكد من تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تؤدي فيها ادارة الموارد

البشرية دورا هاما في هذا المجال هو ضمان تزويد المنظمة بالعمالة المهرة التي تحقق لها الميزة التنافسية

الدائمة للمنظمة

## رابعاً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

سنتطرق في هذا المحور إلى كل من: أبعاد الإدارة الاستراتيجية للمنظمة وأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية على التوالي، وهي كالآتي:

### 1- أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة:

تتمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية للمنظمة في:

- الأهمية: ويعني أن الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.

- الشمولية: وتعني الشمولية أن القرار الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل ويقوم بأدوار واسعة الأفق.

- النظرة المستقبلية بعيدة المدى: إن المجال الحقيقي لتطبيق الاستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الاستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة وأحياناً لحقب طويلة .

### 2- أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل أهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- توفير المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة من خلال استراتيجية واضحة ومحددة متكاملة وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، غايتها، أهدافها ووسائلها.

- إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة على أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المنظمة.
- يجب أن تتوافق وظائف إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو خلق قوة عمل فعالة للديها ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال التحفيز، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور، فمسألة جعل مكان العمل محبباً لنفوسهم مسألة إستراتيجية الآن.
- على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المناط بها.
- النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية وادارتها على أنها إنفاق أرس مالي، أي استثمار له عائد كبير.
- تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم عناصر مدخلات العمل ونجاح المنظمة.
- يجب على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح استراتيجيتها.



### خامسا: اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية.

تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر.

- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة: يتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي ما يلي:

- الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.  
- الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الموارد البشرية على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.

- المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف.  
- النظم والاجراءات والأساليب المتبعة أو الواجبة الإلتباع لأداء الأعمال.  
- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.  
- المعلومات المتوفرة والمستخدمه في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.

- العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية في المنظمة وما يميزها من إيجابيات كالتعاون أو سلبيات كالنزعات والصراعات.

- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها بالهيكل التنظيمي(التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف(التنظيم غير الرسمي).

- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية مثل قضايا الاستقطاب والاختيار وقضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات الموارد البشرية أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض الموارد البشرية عن جهودهم وهل يكون في شكل أجور ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد الوجهات الاستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وأخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي.

- صياغة وتكوين الاستراتيجيات: يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانات (مصادر القوة) وتجنب مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل المثال تحديد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستخدم ما لديها من إمكانات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

- تنفيذ الاستراتيجية: بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذاتها. ففي حالة كانت المنظمة تتبع النمط المركزي، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والاشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية. أما في حالة المنظمة التي تتبع النمط اللامركزي، تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن أهم خطوات عملية تنفيذ الاستراتيجية كما يلي:

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبر عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.  
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادره.

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المخطط.  
وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بمرج متوسطة المدى. وأخي آر تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المد

## الفصل الثالث: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية

سيتم في هذا الفصل التطرق لاهم النماذج التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة والمتعلقة بالكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة .

ومن أهمها:

- نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة؛

- نموذج جامعة نوريتش؛

- نموذج جامعة هارفارد؛

- نموذج التطابق الاستراتيجي؛

- نموذج ديفيد جست (GUST).

### أولاً: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

لقد ظهر نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين، وهو النموذج الأكثر شيوعاً في الاستخدام، وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية، وله مواصفات البعد والشمولية، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، أي أن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وأن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنها الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الاستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة

استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة. ويعتمد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عدة ركائز منها:

1- التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: تتعرف المنظمة على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة، حيث يتمثل التحليل البيئي في استع ارض وتقييم البيانات والمعلومات- التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثمّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة الذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة.

والطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هي مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والقرص والتهديدات (SWOT)، والتي تطرقنا إليها سابقا.

2- الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة: إن أية منظمة تمتلك نوعين من الموارد: الموارد المادية، والموارد البشرية والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية، حيث تستطيع المنظمة عن طريق هذين النوعين من الموارد- بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد نقاط القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها- أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها،.. إلخ. وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص، فهي موارد:

- ذات ندرة.

- ذات قيمة.

- تتمتع بصفة الاستدامة.

- متميزة وذات طاقة عالية.

- يصعب بيعها أو التنازل عنها.

3- تعليم وتدريب الموارد البشرية: إن من المهام الأساسية التي تتبناها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة، بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة. وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها. وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية عالية الثمن -ماكينة ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرب الموارد البشرية على التعامل معها بحذر شديد وهكذا

4- التقنية: يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي وحصتها السوقية.

5- التحفيز: يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، حيث أن التحفيز الجيد -المبني على الأسس العلمية والواقعية الحقيقي داخل المنظمة- للموارد البشرية يؤدي إلى:

. تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.

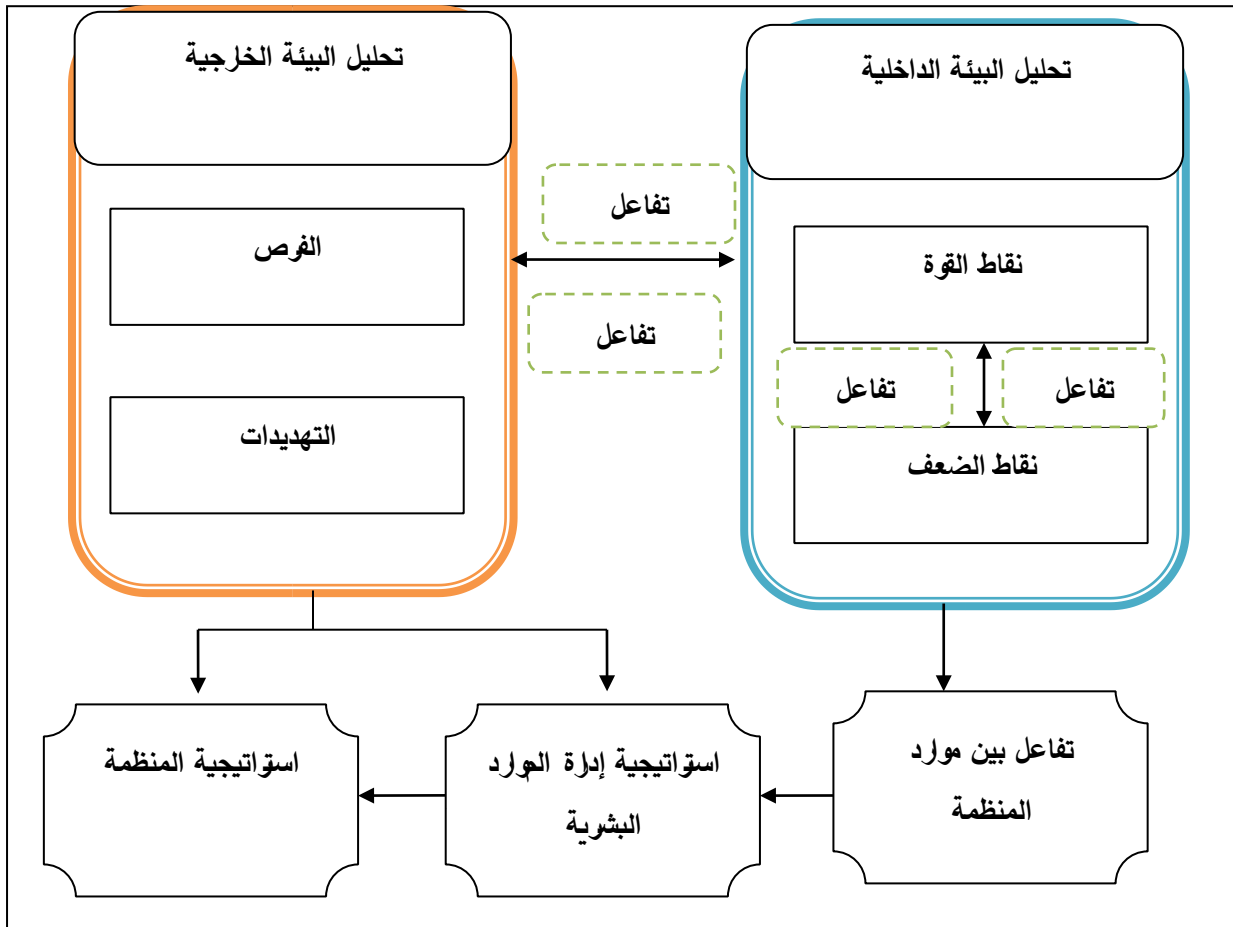
. دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.

- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.

- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات ومكتسبات المنظمة.

ويوضح الشكل الموالي نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة، وهو كالآتي:

الشكل رقم 06: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 7112، ص 112.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المنظمة المادية والبشرية، من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال اغتنام الفرص ومواجهة التحديات.



### ثانيا: نموذج جامعة ووريتش

لقد تم تطوير هذا النموذج من قبل اثنين من الباحثين، هندري وبتيغرو (Hendry and Pettigrew) من جامعة نوريتش (University of Warwick) لهذا سمي باسم نموذج جامعة نوريتش. (حيث صوار من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما. ويوضح الشكل الموالي نموذج جامعة نوريتش كما يلي:

الشكل رقم (07): نموذج جامعة نوريتش (WARWICH)



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 171.

قائمة الأفكار الأساسية التي تعطي جوهر المنظمة والشكل والاتجاه. في كلتا الحالتين، الرؤية تمثل الصورة الطبيعية الأساسية للعمل: ما يبدو وماذا يفعل.

السعي لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف: من خلال تسمية أهداف العمل الملموسة على مستوى عالٍ وشرح كيفية قياس التقدم المحرز نحو تحقيقها.

اختيار خطة الهجوم وساحة المعركة: بالنسبة للمنظمات في الصناعات التنافسية، فإن الاستراتيجية العامة العالية المستوى هي في الأساس استراتيجية تنافسية. وفي معظم الحالات، تنتج الاستراتيجية من خيارين، حيث يجب على منشئ الاستراتيجية أن يختار:

✓ خطة الهجوم: وهذا يعني إيجاد نهج عام للتمييز بين المنظمة وعروضها من المنافسة.

✓ ساحة المعركة: وهذا يعني اختيار السوق المحددة وتركيز السوق حيث تجري المنافسة.

فحص الواقع: هل يقف النموذج؟ ويتم ذلك من خلال تطوير نموذج الأعمال الذي تقوم عليه

الاستراتيجية. وهنا، يتمثل التحدي في بناء نموذج كمي يتسم بالواقعية والمصداقية. وهذا النموذج

بمقابلة فحص واقع للاستراتيجية العامة. لهذا، يستخدم منشئ الاستراتيجية المعرفة الأساسية من

الخطوة الثالثة المتمثلة في اختيار خطة الهجوم وساحة المعركة جنباً إلى جنب مع افتراضات

المبيعات والتكلفة الواقعية لبناء نموذج عمل كمي. ويبين النموذج الناتج عما إذا كانت الاستراتيجية

المقترحة قد تحقق عائدات مبيعات وهوامش وأرباح مرغوبة.

بناء الإطار الاستراتيجي: ويتم ذلك من خلال التنسيق بين الاستراتيجيات العامة والاستراتيجيات

قليلة المستوى مثل: استراتيجية المنتج الأساسية واستراتيجية العلامة التجارية والاستراتيجية

التشغيلية على سبيل المثال لا الحصر.

4- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي إحدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل

ينسجم مع استراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

5- وضع استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أنظمة

وبرامج وسياسات الموارد البشرية، حيث عندما تنتج إدارة الموارد البشرية فتي تنفيذ استراتيجيات وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على ما يلي:

- إنجاز استراتيجيتها على احسن وجه.

- الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجيتها.

- تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.

- إنتاجية عمل عالية.

- جودة المنتجات.

ثالثاً: نموذج جامعة هارفارد

يعد نموذج جامعة هارفارد النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة

الاستراتيجية، إذ يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد

طبيعة المنظمة، طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.

ويدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المنظمة من موارد وامكانيات

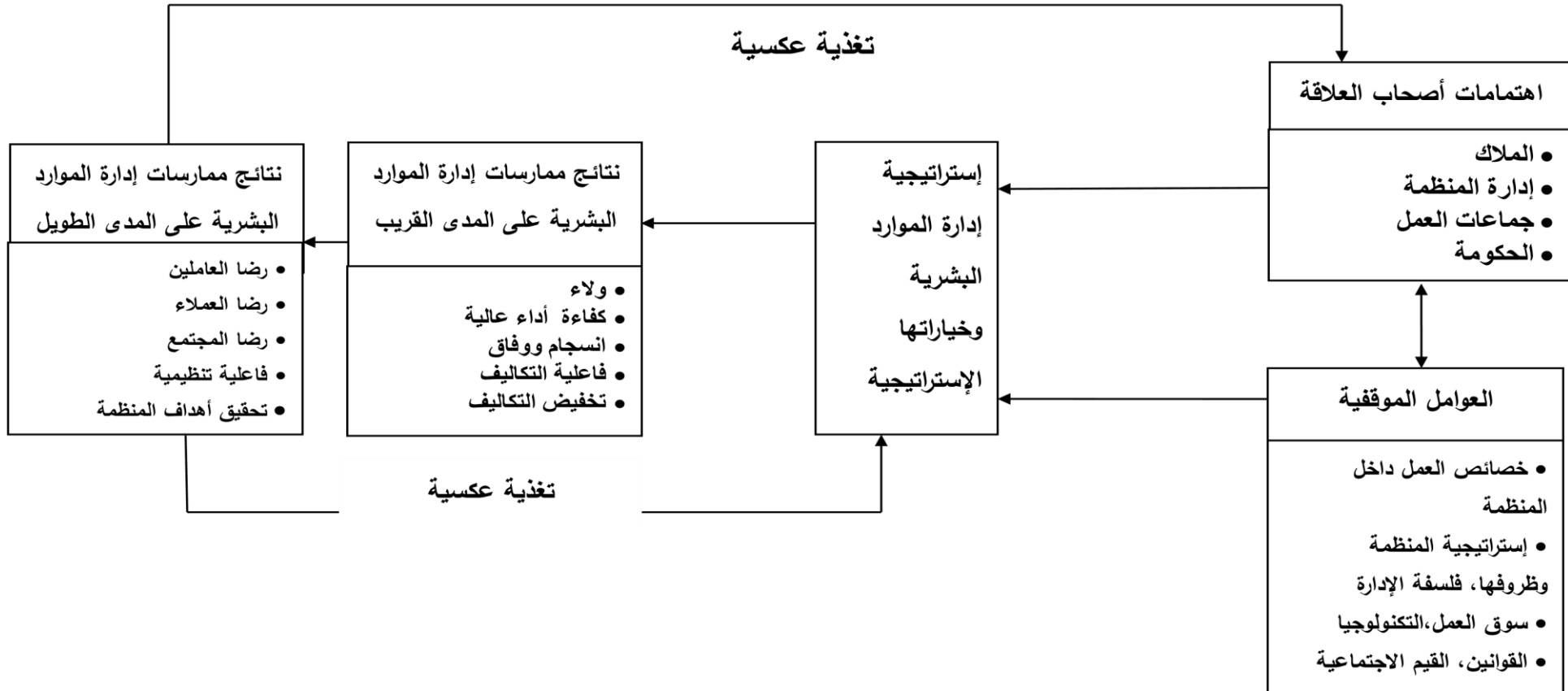
وموازمتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي

بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعة أو مثبطة، وما لدى المنظمة من عوامل قوة وضعف.

تتكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها

الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج جامعة هارفارد



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 7112، ص 172.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نموذج جامعة هارفارد يمر بالمراحل التالية:

1- تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الوقفية: توضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها فتي ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الوقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها.

2- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب: تتمثل فيما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.

- انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.

- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل: إذا ما تتم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.

- رضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.

- رضا المحيط المجتمعي.

- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

4- التغذية العكسية المستمرة: متن خلال النتائج التي حققها إستراتيجية إدارة المتوارد البشرية تحتاج

التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى متع تغييرات الظروف

المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة متدخلات جديده على

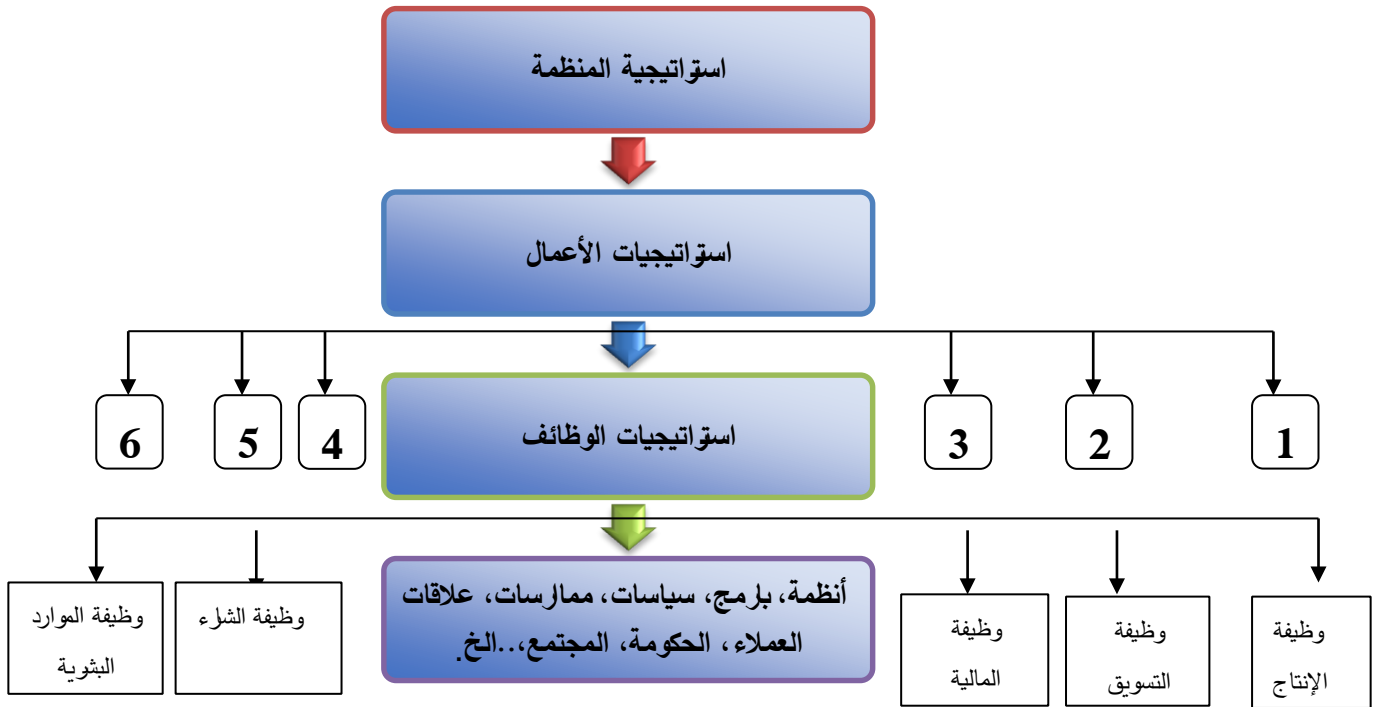
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الاستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

#### رابعاً: نموذج التطابق الاستراتيجي

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي، حيث يعتمد هذا الأخير على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة العامة.

ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي. أي أن أداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة و/أو استراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويوضح الشكل الموالي نموذج التطابق الاستراتيجي، وهو كالآتي:

## الشكل رقم 09: نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: محمود عيسى، نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية،

قسم ثقافة ومعرفة، متوفر على الموقع الإلكتروني

<http://www.alukah.net/culture/0/1257/#ixzz4pelgG93c>

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوقف على استقرار

استراتيجية المنظمة، إذ تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية) المتغير التابع (جزءاً من استراتيجية المنظمة

(المتغير المستقل)، وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، لا بد لإدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي:

. تتحدد استراتيجية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المختارة) خيارها الاستراتيجي (بالاستراتيجية الشاملة

للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.

. استراتيجية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي متغير تابع للاستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها

متغيراً مستقلاً.



. تتحقق أفضل ممارساتها في ظل الموقف الظرفي، لذلك يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة .  
ومن أجل تحقيق هذا التطابق الاستراتيجي يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع  
نوعين من التطابقات هما التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي) والتطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي)،  
وهما كالتالي:

**1- التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي):** هو التطابق الذي يجب أن يحصل بين استراتيجية إدارة  
الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة) واستراتيجية وحدة الأعمال (ومتغيرات البيئة الخارجية.  
ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما في  
المراحل الأولى من حياة المنظمة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية)، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية واحت  
ارفية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها. وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في  
أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية. أي أنها في حاجة ماسة إلى  
إيجاد آليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق  
الاستراتيجي الداخلي (الأفقي).

**2- التطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي):** يدعى أيضا بالتطابق الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد  
البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارت العاملين، أي عدم  
التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجتزئ أو منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماسكة في  
مجموعات متكاملة، ولأشك أن اهتمام الإدارة يجب أن يركز على مسألة التجميع الايجابي للاستراتيجيات  
وليس السلبي. ويمكن أن نعطي مثال لهذا النوع من التجميع بالقول أن بعض إدارت الموارد البشرية في الوقت  
الذي تتبنى به إستراتيجية التدريب المكثف من أجل إشاعة عمل الفريق تتبع بالمقابل استراتيجية لتقييم الأداء  
تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز. ولا شك أن هناك تقاطع بين كلتا الاستراتيجيتان. ومن بين الانتقادات  
التي توجه إلى هذا التطابق هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد

ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، هذا إلى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للاستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين المنظمات. وفي الحقيقة، فإن هذه المدرسة لم تعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسألة مهارت وسلوكيات العاملين متناسية أنها عرضة للتغيير المتواصل.

خامسا: نموذج ديفيد جست (GUST)

وضع ديفيد جست (GUST) نموذجه عام 1990 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1999، ويوضح الشكل

10 الموالى مضمون النموذج كما يلي:

نموذج (GUST) عن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
PERFORMANCE OUTCOMES	BEHAVIOR OUTCOMES	(HRM) PRACTICES OUTCOMES	(HRM) PRACTICES	(HRM) STRATEGY
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إنتاجية</li> <li>■ جودة</li> <li>■ إبداع</li> <li>■ معدل دوران (عمل منخفض)</li> <li>■ رضا العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ جيد</li> <li>■ التزام</li> <li>■ دافعية</li> <li>■ أداء جيد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ولاء</li> <li>■ مكان محب للعمل</li> <li>■ جودة</li> <li>■ مرونة عمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الاستقطاب</li> <li>■ الاختيار</li> <li>■ التعلم والتدريب</li> <li>■ تقييم الأداء</li> <li>■ التعويضات</li> <li>■ المزايا الإضافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإبداع والابتكار</li> <li>■ الجودة</li> <li>■ تخفيض التكاليف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ INNOVATION</li> <li>■ LOW WORK TURN-OVER</li> <li>■ CUSTOMERS SATISFACTION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EFFORT</li> <li>■ COMMITMENT</li> <li>■ MOTIVATION</li> <li>■ GOOD PERFORMANCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ LOYALTY</li> <li>■ LOVELY WORK PLACE</li> <li>■ QUALITY</li> <li>■ FLEXIBILITY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ RECRUITMENT</li> <li>■ SELECTION</li> <li>■ LEARNING AND TRAINING</li> <li>■ PERFORMANCE APPRAISAL</li> <li>■ COMPENSATION</li> <li>■ BENEFITS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ INNOVATION</li> <li>■ QUALITY</li> <li>■ COST REDUCTION</li> </ul>

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نموذج ديفيد جست (GUST) يتكون من ما يلي:

1- تحديد أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تهتم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى

تحقيق ثلاث غايات أساسية تشكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارة، وهي كما يلي:

- تحقيق الإبداع والابتكار لدى المواد البشرية لتقديم كتل جديد ومتطور للمستوق لتجذب اهتمام المستهلكين وكسب حصة سوقية أكبر.

- تحقيق الجودة فتي المنتجات متن خلال أداء بشري عتالي المستوى متن الجودة، فالجودة العالية

- تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها وأرباحها.

- تخفيض تكلفته الإنتاج متن خلال ترشيد الإنفاق وتحقيق أعتلى قدر متن المخرجات بأقل قدر متن

المدخلات.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل

المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والب ارمج وتنفذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.

- انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.

- تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.

- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل

سليم وموضوعي.

- وضع نظام تعويضات وحوافز سليم يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.

- توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.

- تتوفر السبل الكفيلة لتدمج الموارد البشرية في المنظمة، وجعلهم يشعرون بتأنهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بها.

### 3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفتق المخطط والمرسوم لهما، ستكون الحصيلة مكونة كمتا يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه منظمهم.

- تصبح المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.

- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

### 4- نتائج سلوك الموارد البشرية:

لا شتك بتأن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة ستنعكس إيجابياتها على سلوك مواردها

البشرية بما يلي:

- دافعية كبيرة للعمل.

- نقاني في العمل.

- التزام في العمل.

- غير على سمعة ومصصلحة المنظمة.

### 5- نتائج الأداء الكلي للمنظمة: تتمثل هذه النتائج بما يلي:

- إنتاجية عمل عالية.

- جودة المنتجات.

- إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية ومنتجات المنظمة متطورة.

- رضا وسعادة العملاء.

- رضا وسعادة الموارد البشرية.
- انخفاض في معدل دوران العمل.
- أرباح أكبر بسبب اتساع حصة المنظمة في السوق.
- فرص نمو المنظمة أكبر.
- فرص بقاء واستمرار المنظمة أكبر.

## الفصل الرابع: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: [تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغييرات والتحولت التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغييرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات. وهذه التغييرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية ضرورية مع سرعة التعامل والتكيف معها، فأخذت هذه المنظمات تكيف إستراتيجيتها العامة، وإستراتيجيات إدارتها وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها مع هذه التغييرات البيئية الداخلية والخارجية. وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف مجال عمل إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

أولاً: أسباب تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية

شهدت مرحلة التسعينيات ولحد الآن ظهور تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني، فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد لدى الموارد البشرية وإدارتها للتكيف مع حالة التغير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها كل هذه الإحداث والتطورات أدت إلى التغير في اسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها، حيث تطورت تسمية إدارة الموارد البشرية، فتعددت التسميات التي اقترنت بإدارة الموارد البشرية ومن أهمها ما يأتي:

وترجع جذور هذه التسمية إلى ظهور الثورة الإدارية التي تؤكد أهمية المورد البشري كمورد ثمين، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. ولاشك في أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي

- تشكل الموارد البشرية أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشار كرمهم الله على سائر المخلوقات، وهم لا يمكن مساواتهم مع بقية العناصر الإنتاجية.
- إن إدارة الموارد البشرية شريك رئيسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- إن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موارد بشرية مؤهلين يتمتعون بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم تام لاحتياجاتهم ومطالبهم.
- إن أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية يكمل بعضها البعض، وهي ليست متناقضة وأنها ستطاعة المنظمة تحقيق هذه الأهداف من خلال تصميم الوظائف بما يتوافق مع قدرات ومؤهلات الموارد البشرية، ومن خلال اختيارهم وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.

إن تحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي هي محاولة لمشاركة المورد البشري في القرارات الاستراتيجية، عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعود أسباب التحول إلى الدور الاستراتيجي لما يلي:

- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.

- التحول من التكنولوجيا البسيطة والمحدودة إلى التكنولوجيا عالية التطور.

- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.

- التحول إلى الخصخصة واقتصاد السوق الحر.

- أصبحت الأنظمة الإدارية أكثر تعقيدا.

- أهمية رفع كفاءة إنتاجية الموارد البشرية.

- تزايد كلفة المورد البشري.

- ضغوط تخفيض تكاليف الإنتاج والموارد البشرية في المنظمة.

- تزايد احتياجات الموارد البشرية وتغير تطلعاتهم.

- التغيرات التكنولوجية المتسارعة .

ثانيا: أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي (تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات) تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمن تقريبا إلى تغيرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة



العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات. وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولاتٍ استراتيجية نوجزها فيما يلي:

**1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:** لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفة الإدارية واستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهومَ وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل (هندسة العمل) من أجل أن توفر وظائفُ المنظمة لشاغليها عناصرَ الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى الموارد البشرية عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وابداعاتهم، فضلاً عن أداءهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للموارد البشرية، والصالح الأخص للمنظمة.

**2- وظيفة تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى. أما بالنسبة للاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار، فتبني على أساس استقطاب واختيار المورد البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام ووظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات السريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو المورد البشري.

3- وظيفة التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية أو لتحسين مهاراتهم، حيث أصبحت هذه النظرة من مخلفات الماضي، فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثر أرها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية، تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة. والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخارج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وأخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة، وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الموارد البشرية مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

4- وظيفة التحفيز: بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها، وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك الموارد البشرية أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية

جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

5- وظيفة تقييم الأداء: بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وب ارمج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وب ارمج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وب ارمج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

6- وظيفة علاقات العمل: انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980 إدارة الموارد البشرية) نيابةً عن أصحاب العمل والمنظمات في العديد من الدول باجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص الموارد البشرية، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليجتلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للموارد البشرية في المنظمة، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للموارد البشرية يعني توفر رضا الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموارد البشرية مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين

المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثر الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

7- وظيفة التعويضات: إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء الموارد البشرية.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

### ثالثاً: الأدوار الجديدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب عدة أدوار جديدة مهمة كما يلي:

#### 1- شريك استراتيجي:

يعتبر مديرو الموارد البشرية جزءاً مهماً وأساسياً في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المنظمة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، أي أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على

عانتهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية .

## 2- خبير إداري:

وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، حيث أصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات من أجل تطوير كفاءة المنظمة ككل، وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعد جزءاً من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل .

## 3- نصير الموارد البشرية:

يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة، أن يكون كمثل لصوت الموارد البشرية في القرارات الإدارية، ويكون لديه القدرة والقابلية بتلبية حاجات الموارد البشرية. كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، تبسيط العمليات المعقدة. بالإضافة إلى ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها والمشاركة في الأرباح المالية. ويتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية بأن يكون أيضاً كمثل لصوت المنظمة في القرارات الإدارية، والسماح له أن يكون جزءاً من فريق العمل بمستوى الإدارة العليا .

وقد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للموارد البشرية ونصير للمنظمة إلى بعض المشكلات على الرغم من تعلمه الموازنة بين طلبات الدورين معاً ومحاولة تطبيقها.

## 4- وكيل تغيير:

أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في اجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب. بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية. لقد أشار هونتر (Hunter) (إلى الأدوار الجديدة للموارد البشرية في الجدول الموالي:

#### الجدول 02: أدوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر (Hunter)

النتائج	النشاط	دور الإدارة	الدور المجازي
تنفيذ الاستراتيجية	دمج الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة والأعمال معا	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	الشريك الاستراتيجي
بناء بنية تحتية	عملية إعادة الهندسة	إدارة البنية التحتية للمنظمة	الخبير الإداري
زيادة التزام الموارد البشرية وقد ارتهم	الاستمتاع بشكاوى الموارد البشرية والاستجابة لها	إدارة مشاركة الموارد البشرية	نصير للموارد البشرية
خلق بنية تحتية ناجحة	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	إدارة التغيير	وكيل التغيير

المصدر: العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري

من خلال الجدول السابق، يمكن القول بأن دور الشريك الاستراتيجي يمكن الموارد البشرية من مواجهة القضايا الاستراتيجية، أما دور الخبير الإداري، فيساعد في تفسير دور الموارد البشرية ودعمها للأهداف المالية للمنظمة من خلال التركيز على امتلاك خدمة ذات جودة عالية وكفاءة. أما دور نصير للموارد البشرية يركز على العلاقات ما بين الموارد البشرية وتطوير وتحسين قدرات أو قابليات الموارد البشرية. كما يسمح دور وكيل التغيير من مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية .

## الفصل الخامس: استراتيجيات الموارد البشرية

تهتم المنظمات في العصر الحالي بالتركز على المورد البشري ذو القدرة والكفاءة العالية في ظل مختلف التغيرات والتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، حيث يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج وأرس مال تمتلكه المنظمة وأصل أساسي من أصولها، يدر عليها أرباحا ويكسبها ميزة تنافسية ترفع من كفاءتها وليس كتكلفة فقط .

تحدد انواع استراتيجيات الموارد البشرية ما تنوي المنظمة القيام به بشأن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، وكيف ينبغي دمجها مع استراتيجية العمل ومع بعضها البعض.

وقد وصفها داير وريفز (1995) بأنها "حزم متسقة داخليًا لممارسات الموارد البشرية"، وعلى حد تعبير بيتر بوكسال (1996) ، فإنها توفر "إطارًا للغايات والوسائل الحاسمة".

الغرض من جميع أنواع استراتيجيات الموارد البشرية هو توجيه برامج التطوير والتنفيذ. أنها توفر وسيلة للتواصل مع جميع المعنيين نوايا المنظمة حول كيفية إدارة مواردها البشرية. أنها تمكن المنظمة من قياس التقدم وتقييم النتائج مقابل الأهداف.

بناء عليه، يستوجب على المنظمة التركيز والاهتمام بعملية إدارة المورد البشري واللجوء إلى استراتيجيات كفيلة تضمن إدارته بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة وسنحاول في هذا الفصل التطرق الى اهم النقاط من التعرض الى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهم نظريات راس المال البشري ألى التعرف على اهم الاستراتيجيات المتعلقة بمختلف الوظائف ، والتطرق كذلك الى اهم الاستراتيجيات الحديثة كاستراتيجية تمكين العاملين؛ استراتيجية التسويق الداخلي؛ ومفاهيم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية؛ و الإدارة الدولية للموارد البشرية.



## أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

نظراً للتغيرات الهائلة والمتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كان لابد أن تكون هناك استراتيجية واضحة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى، ويتوقف نجاحها في ذلك بشكل أساسي في استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة على المدى البعيد، وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وسنتطرق إليه بالتفصيل فيما يلي:

### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أولاً التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صيانة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الاستراتيجية المناسبة استناداً على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى، وتوجيه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف". كما يعرف بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة".

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتمثل في الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة والعمل على تحقيقها، استنادًا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.

ولقد وردت عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهي كما يلي:

- عرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه وسيلة للتنبؤ لضمان الحصول على الموارد البشرية الماهرة والتحليل العلمي للعرض والطلب في سوق العمل بما يعود بالنفع على المنظمة ويخدم رسالتها وأهدافها ورؤيتها، ويساعد باختيار الموارد البشرية المناسبة على التطبيق الناجح لاستراتيجية المنظمة.

- عرف بأنه عملية ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تشمل على عدة نشاطات على شكل ب ارمج وسياسيات.

- عرف أيضا بأنه عملية تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية)نقاط القوة والضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية)الفرص والتهديدات).

- عرف أيضا بأنه العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمة بتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بالموارد البشرية الحالية والمتوقعة من حيث الكم والنوع.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية توقع الحصول على الموارد البشرية الماهرة من حيث الكم والنوع على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية)نقاط القوة والضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية)الفرص والتهديدات)، مع الأخذ بعين الاعتبار ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الفوائد التي يحققها للمنظمة، والتي تتمثل فيما يلي:

- التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالموارد البشرية إلى أقل حد.
- يساهم في عمليات الاختيار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفا عدد الموارد البشرية المطلوبين في المنظمة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.
- إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أدائهم مستقبلا.
- تحقيق التكامل والت ارتباط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختيار.

كما تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

- التنبؤ الدقيق باحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية المطلوبة مسبقا.
- الاستعداد المسبق لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب مختلف التهديدات في سوق العمل.
- تحليل بيئة المنظمة الداخلية للحصول على أفضل الموارد البشرية مستقبلا، حيث تركز عملية تحليل البيئة الداخلية على ما يلي:

- ✓ معرفة هيكل العاملين الحاليين) الأعمار، المؤهلات، الخ.
- ✓ التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين والمتوقع تركهم للمنظمة.

✓ التوسع المقترح لأوجه نشاط المنظمة بشكل مبني على نتائج تحليل البيئة الخارجية) سوق العمل، التقدم التكنولوجي، تقدم التعليم والتدريب، القوى التنافسية، الخ).

✓ اجراء المقارنة بين الموارد البشرية الحالية والاحتياجات المستقبلية منها .

### 3- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يسعى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.

- التعرف على مصادر الموارد البشرية) سوق العمل( ود ارسنها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة

الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وعدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد

الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات الموارد البشرية في المنظمة.

- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل

الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة.

- التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

#### 4- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يقع عبء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المتطورة إدارياً على إدارة الموارد البشرية، وفي المنظمات التقليدية على الشؤون الإدارية أو الوحدات الأساسية في الإدارات، حيث تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمراحل التالية:

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف): يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الداخلية

للمنظمة (الموارد البشرية والمالية، الإمكانيات التقنية والتكنولوجية والآلية وغيرها)، ومن ثم إصدار التقييم العلمي الذي يحدد موقف المنظمة الذي يتناسب مع رؤيتها المستقبلية، وذلك بتأكيد نقاط القوة وأسس تدعيمها مستقبلاً) وافر الكفاءات الحالية والمتوقعة في المنظمة من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات والخبرات،...الخ، وتحديد نقاط الضعف وأسس معالجتها مستقبلاً) النقص في: الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات والخبرات، الأجور والرواتب، الروح المعنوية والرضا الوظيفي).

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات): يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة

الخارجية للمنظمة (سوق العمل، رسالة المنظمة وما يميزها عن مثيلاتها، اجراء دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية، دراسة الكفاءات المتوافرة في سوق العمل، مقارنة أعداد ونوعيات الموارد البشرية في المنظمات المماثلة...الخ)، ومن ثم العمل على استغلال الفرص المتاحة (توافر الكفاءات الحالية والمتوقعة في سوق العمل من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات،

القدارت والخبرات،..الخ)، وتجنب التهديدات التي تؤثر سلباً في برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مثلاً: تطور الماكينات والآلات وتأثيرها المتوقع على الموارد البشرية وندرة الكفاءات المتميزة، حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، التشريعات الحكومية الداعمة للموارد البشرية،.....الخ.

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية(الطلب): يقصد به التنبؤ المستقبلي للموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد(الكم) والنوعية، حيث أن المنظمات التي تنظر للمدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية بوضع برنامج زمني تحدد فيه:

✓ الوظائف التي تحتاج المنظمة فيها موارد بشرية جديدة.

✓ المهام التي يحتاج إليها الذين سيشغلون الوظائف.

✓ الإمكانيات الواجب توافرها في الموارد البشرية الجديدة من أجل ترقيتهم في المستقبل.

- تحديد عرض الموارد البشرية: ويعني تحديد عدد الموارد البشرية الحاليين في المنظمة وخصائصهم من حيث المهام ودرجة الاستعداد للعمل، والتغيرات المحتملة فيها مستقبلاً. وتتمثل مصادر عرض الموارد البشرية المتوقع في كل من: داخل المنظمة بتقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الحالي وخارج المنظمة.

- إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية: بعد استكمال اجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها مستقبلاً، لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب المستقبليين، وقد يكون هناك فائض أو عجز في بعض الوظائف، وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ

الاجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز. حيث تقوم المنظمة في حالات الفائض من الموارد

البشرية إلى اللجوء إلى السياسات التالية:

✓ التوقف عن التوظيف الجديد أو التشجيع على ترك منظمة العمل.

✓ التشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة).

✓ استخدام العمال المؤقتين.

✓ تخفيض ساعات العمل.

✓ إنهاء الخدمة.

أما في حالات وجود عجز في الموارد البشرية، فتقوم المنظمة إلى اللجوء إلى السياسات التالية:

✓ اجراء التعيينات الجديدة والعمال المؤقتين.

✓ التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.

✓ ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).

✓ اجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد برامج تدريبية مناسبة.

✓ تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.

## ثانياً: إدارة رأس المال البشري

اهتمت البحوث منذ سنوات قليلة ب رأس المال البشري، وعدته الثورة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي

والعشرين، ففي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، اعتمد نجاح المنظمات خاصة الصناعية منها على

الفكر الإنساني وقد ارت الأنظمة الإنتاجية وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية، وحاليا أصبحت تركز

على القدرة في إدارة ذكاء أو فكر المورد البشري، وبسرعة مذهلة كمهارة تنفيذية حاسمة. وبناء على ذلك، ظهرت الحاجة الماسة لإدارة رأس المال البشري، وسنوضح إدارة رأس المال البشري من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

### 1- مفهوم رأس المال البشري:

لقد ذكر مصطلح البشر في القرآن الكريم في 80 سورة و 82 آية، مما يدل على تفضيل الله لبني البشر على سائر المخلوقات لأنها متميزة بالعقل والتفكير.

إن أصل مفهوم رأس المال البشري يعود لأكثر من 800 عام قد مضى، فقد أدرك الاقتصادي آدم سميث عام أهمية المهارة الإنسانية كمحدد لثروة الفرد والمجتمع، وقد استخدم المصطلح منذ بداية القرن العشرين وتحديدا عام 2010 عندما اعتبر الاقتصادي ألفريد (Alfred) (الموارد البشرية في المنظمة ك رأس مال مهما ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناءة ومهارته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله كحال رأس المال المادي. وهذا ما دفع فيما بعد بالكثيرين أمثال الاقتصادي شولتز (Schultz)، إذ اقترح في الستينات من القرن العشرين عام 2010 في كتاباته ضرورة التعليم بوصفه استثمارا في الإنسان، لأنه يصبح جزءا من الملتقي له، وفي عام 2013 نشر الاقتصادي بيكر (Becker) كتابا بعنوان رأس المال البشري، والذي يرى فيه من وجهة خاصة أنه يجب التعامل مع رأس المال البشري بوصفه وسيلة من وسائل الإنتاج الطبيعية كالمعامل والمكائن. ولقد اهتم الكثير من الاقتصاديين العالميين برأس المال البشري لأنه هو القادر على استغلال بقية الموارد الاقتصادية. إن رأس المال البشري هو أحد أنواع رأس مال المنظمة وهو أصل غير ملموس ويعزز الإنتاجية والإبداع والابتكار ويختلف من منظمة لأخرى. ومن أهم التعاريف المتعلقة برأس المال البشري، نذكر:

- تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2008 بأن رأس المال البشري "هو النواة الصلبة نسبيا

ل رأس المال الفكري".



- يبين هذا التعريف أن رأس المال البشري هو عنصر من رأس المال الفكري وأنه المركز الأساسي له.
- يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن رأس المال البشري هو "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة".
  - عدة تعاريف لمؤلفين بأن رأس المال البشري هو "مجموعة القدرات والخبرات والمعارف البشرية المكتسبة خلال مراحل الحياة".
- بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن رأس المال البشري هو نوع من رؤوس أموال المنظمة وعنصر من رأس المال الفكري، ويعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.
- عناصر رأس المال البشري:**

تتمثل أهم عناصر رأس المال البشري فيما يلي:

- المهارات: هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ويمكن قياس مهارت الفرد وقد ارته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للعمل، ومن أمثلة المهارت المطلوبة: القدرة على التحليل والتكيف والابتكار والقدرة على التكوين،... الخ.
- الكفاءات: تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارت والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين على المهارت اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابياً عبر الب ارمج التكوينية المختلفة.

### 3- خصائص رأس المال البشري:

تتمثل أهم خصائص رأس المال البشري في أنه.

- غير ملموس وصعب القياس بدقة؛
- سريع الزوال والفقدان ويزيد بالاستعمال؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله وله تأثير كبير على المؤسسة.
- كما أن هناك خصائص شخصية يجب أن يتمتع بها رأس المال البشري، نذكر منها:
- الاستعداد والميل نحو المخاطرة: بمعنى أن يحمل رأس المال البشري نوعاً من المخاطرة المبنية على الشجاعة والمبادرة القائمة على العمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة.
- الرغبة في النجاح: بمعنى أن يحدد رأس المال البشري الأهداف ويعمل بمثابرة لتحقيقها.
- الثقة بالنفس: بمعنى أن يكون رأس المال البشري قادراً على مواجهة التحديات وأكثر تفاؤلاً تجاه المردود المتوقع من أعماله الجديدة.
- الالتزام: يمتاز رأس المال البشري بإدامة التركيز على الأهداف عن طريق التخطيط للأنشطة المختلفة والتنظيم لها.
- منهجي ونظمي: إن رأس المال البشري لديه القدرة على الترتيب والتنظيم، ولديه قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية.

#### 4- مفهوم إدارة رأس المال البشري:

- لقد وردت عدة تعاريف لإدارة رأس المال البشري أهمها:
- عرفت إدارة رأس المال البشري بأنها إدارة عوامل مختلفة مثل الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات والتجارب الصادرة عن الموارد البشرية حين أدائهم لوظائفهم في المنظمة.
  - عرفت بأنها عملية خلق القيمة المضافة بواسطة توظيف الأصول غير المادية.
  - عرفت أيضاً بأنها إدارة المعرفة والمهارات، إذ أن إدارة المعرفة والمهارات لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يوجد عنصرين أساسيين في إدارة المعرفة والمهارات في المنظمات

بكفاءة هما: تحديد وادارة المعرفة والمهارت المرتبطة بالعمل نفسه، وتحديد وادارة مهارت الموارد البشرية ومعرفتهم.

عرفت بأنها عملية تركيب المعارف والمهارت في المسارت، المنتجات والتنظيمات من أجل خلق القيمة للمنظمة.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة رأس المال البشري هي عملية إدارة معرفة ومهارت الموارد البشرية والعمل على استقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل خلق القيمة وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

#### 5- خطوات بناء وادارة رأس المال البشري في المنظمة:

يتم بناء وادارة رأس المال البشري في المنظمة عن طريق الخطوات التالية:

- استقطاب رأس المال البشري: يتم الاستقطاب من خلال البحث عن الخب ارت وتوفر نظام معلومات يسهل المهمة.
- صناعة رأس المال البشري: يشمل صناعة رأس المال البشري تعزيز قدرت الموارد البشرية في المنظمة، تقليل المعارضة بينهم وخلق الأنسجة الفكرية.
- تنشيط رأس المال البشري: يتضمن تنشيط رأس المال البشري استخدام العصف الذهني مع الموارد البشرية في المنظمة، تشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء الموارد البشرية.
- المحافظة على رأس المال البشري: تركز المحافظة على رأس المال البشري على استمرار التدريب والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية في المنظمة.
- الاهتمام بالزبائن: يتضمن الاهتمام بالزبائن توثيق متطلبات الزبائن، توفر نظام معلومات لتقديم الخدمات للزبون والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدامى.

### ثالثاً: استراتيجية تمكين العاملين

تعد استراتيجية تمكين العاملين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري وبغرض التعرف على هذه الاستراتيجية سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

#### 1- مفهوم استراتيجية تمكين العاملين:

التمكين (Empowerment) (مفهوم مشتق من كلمة power) والتي تعني "القوة أو السلطة"<sup>1</sup>، وهو مفهوم ظهر الاهتمام به في أواخر القرن الماضي بسبب التحول من مؤسسات الأوامر إلى مؤسسات متمكنة ومتعلمة، ولقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم استراتيجية تمكين العاملين تبعاً لتعدد آراء الباحثين، فقد عرفها البعض على أنها: "عملية تستوجب اشتراك المعلومات والمعرف الضرورية لتحويل العاملين للمساهمة في الأداء التنظيمي."

كما عرفت على أنها: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف" وعرفها آخرون على أنها: "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي". وعرفت أيضاً بأنها: عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن استراتيجية تمكين العاملين هي عملية منح المرؤوسين حرية أكبر في أداء العمل والثقة والدعم العاطفي بغرض زيادة طاقتهم وقدرةهم حتى يستطيعوا القيام بهذه المهام بوعي أكبر وثقة أعلى.

#### 2- أهداف استراتيجية تمكين العاملين:

إن الهدف من استراتيجية تمكين العاملين هو إيجاد موارد بشرية ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الموارد البشرية نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

ويمكن تلخيص أهداف استراتيجية تمكين العاملين في النقاط الآتية:

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للموارد البشرية؛

- خفض تكلفة الغياب ودوران العمل؛

- زيادة تحسين أداء الموارد البشرية وجودتهم؛

- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع؛

- يساعد الموارد البشرية على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

- يساعد الموارد البشرية على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال؛

- يساعد الموارد البشرية على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

### 3- أبعاد استراتيجية تمكين العاملين:

وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق استراتيجية تمكين العاملين، ويمكن تحديد أبرز الأبعاد الأساسية

لاستراتيجية تمكين العاملين بما يأتي:

- تفويض السلطة وتحمل المسؤولية: هو أن يفوض الرئيس الإداري لأحد مرؤوسيه ممارسة بعض

اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها

دون الرجوع إلى الرئيس. وذلك كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في

وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما استراتيجية التمكين يتحمل

فيها العاملون النتيجة النهائية.

- فرق العمل: يقصد بها مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، حيث

يجب أن يتمتع الفريق بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية جماعية،

لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.

- التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة

كفاءتهم الحالية والمستقبلية. حيث أنه من بين خصائص المنظمات المتمكنة أنها توفر برامج تدريبية

لتدريب عاملها على مهاراتها اتخاذ القرارات وإدارة الصراخ وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل

ضمن فرق.

- التحفيز: يعد التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمه إدارة الموارد البشرية لاستمالة دافعية مواردها

البشرية، وقد تكون حوافز مادية كالأجر والمكافآت، وقد تكون معنوية كالاحترام والتقدير، المشاركة

في اتخاذ القرارات،... الخ.

- الاتصال الفعال: هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتنسق

المفاهيم، والاتصال الفعال هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء آرائهم وتبادل الآراء

والأفكار والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بكل أهداف المنظمة وتوضيح كل

العاملين بأدوارهم، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على مختلف

مستوياتهم وتوفير فرصة وصول المعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول

العاملين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

#### 4- متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين:

إن استعاض عناصر استراتيجية تمكين العاملين وما تحمله من تغييرات في نظم المنظمة وثقافتها

وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل استراتيجية يحتاج

لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها والا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل. يوضح الجدول

الموالي متطلبات استراتيجية تمكين العاملين ومي ازتها، وهو كالتالي:

الجدول 03 : متطلبات استراتيجية تمكين العاملين وميزاتها

الميزات	التمكين الإداري	متطلبات التمكين
تحسين أداء الموارد البشرية	التمكين الإداري	الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين في مرؤوسهم
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي: شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية: إدراك العاملين بأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة
جودة الخدمة		فرق العمل: وجود ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق للمشاركة في صنع القرارات
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال: الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر: توفير التدريب الملائم
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين: المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين

المصدر: مصيطفى عبد اللطيف، علماوي أحمد، دور استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، المؤتمر الدولي العلمي الثامن حول: استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، كلية المالية والإدارة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 81-40 نيسان 2003.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين.

### رابعاً: استراتيجية التسويق الداخلي

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها وخاصة الخدمية منها من خلال التركيز على عمليات التبادل مع العملاء الخارجيين وعلى رضا وإشباع ربات هؤلاء العملاء، وعليه فإن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية هو دور حيوي بالنسبة لهذه المنظمات، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والموارد البشرية العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموارد البشرية داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

#### 1- مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي:

ظهر مصطلح التسويق الداخلي في منتصف سبعينات القرن الماضي كحل لمشكلة توفير الخدمات ذات الجودة العالية في المنظمات الخدمية، من خلال التركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة كونه الجزء الملموس والمعروف في المنظمة، وبالتالي له الأثر الكبير على الاحتفاظ بالعملاء وضمان ولائهم، وبالتالي استمرارية المنظمة ونجاحها. لقد وردت عدة تعاريف للتسويق الداخلي أهمها:

عرف التسويق الداخلي بأنه "بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين، وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل".



- عرف أيضا بأنه "عملية معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين اخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورة باتهم والعمل على إشباعها وتطوير قدرتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من طرفهم."

- عرف أيضا بأنه "فلسفة إدارية قائمة على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير بهم، وذلك بممارسة الاجراءات الصحيحة في تعيينهم، تهيئتهم، تدريبهم، تحفيزهم، توفير البيئة المناسبة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم قبل التوجه بشكل فعلي إلى السوق الخارجية."

- عرف بأنه "النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخل المنظمة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي عملاء الداخلين من أجل تحقيق أهداف المنظمة."

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول بأن التسويق الداخلي عبارة عن عملية اعتبار الوظائف على أنها منتجات ومعاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين، والعمل على ممارسة الاجراءات الصحيحة في تعيينهم، تهيئتهم، تدريبهم، تحفيزهم، توفير البيئة المناسبة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من طرفهم بشكل يرضي الزبائن الخارجيين من أجل المحافظة عليهم وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بفاعلية.

#### أهمية وخصائص استراتيجية التسويق الداخلي:

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين الموارد البشرية في المنظمة والمستفيدين خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر المورد البشري على تقديم الخدمة، ويشارك كل من الموارد البشرية بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. وتتميز استراتيجية التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:

- تطبق استراتيجية التسويق الداخلي داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والموارد البشرية فيها، فالموارد البشرية لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي .

- استراتيجية التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف في المنظمة من خلال:

✓ التأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة لديهم داية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع العملاء الخارجيين.

✓ التأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة قد تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

### 3- أهداف استراتيجية التسويق الداخلي ومستوياته:

إن الهدف من استراتيجية التسويق الداخلي هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية واحساس مهم بالمسئولة ومما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة في رضا العاملين وبناء بيئة منظمة ومستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يتطلب الاهتمام الجاد بالرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة وما يعكسه ذلك من زيادة حماس العاملين واستقرارهم تحقيقاً للأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة.

وتنقسم أهداف مستويات التسويق الداخلي إلى ما يلي:

- المستوى الاستراتيجي: يهدف التسويق الداخلي على المستوى الاستراتيجي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية

تتمتع بروح عالية من الحساسية تجاه الزبائن والجهود الموجهة نحوهم، وذلك من خلال تدعيم

تفهم العميل والتفتح الذهني البيعي، وكذلك دعم سياسة التدريب الداخلي واجراءات التخطيط

والرقابة بين العاملين .

- المستوى التكتيكي: يهدف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي إلى تنمية الاتجاه الايجابي فيما يتعمق بالزبائن والبحث عن كل السبل لخدمتهم والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، وذلك من خلال تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

- المستوى العام: يهدف التسويق الداخلي على المستوى العام إلى جعل العاملين أكثر وعيا وتفهما للعملاء وأكثر تحفا لخدمتهم.

#### 4- أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي:

بالرغم من عدم وجود تحديد نهائي لأهم أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي، إلا أن أغلب الكتاب والباحثين أشاروا إلى أن الاجراءات التي يتم اعتمادها من قبل تلك المنظمات خاصة تلك التي ترتبط بحسن إدارة الموارد البشرية لجعلها قادرة على تحقيق الأهداف بالفاعلية المطلوبة يمكن أن تكون كالآتي:

- التوظيف: العمل على استقطاب واختيار الكفاءات والمهارات المتوفرة في سوق العمل لأن تكوين المنظمات واستقرارها يحتاج للموارد البشرية المؤهلة مثلما تحتاج للموارد المادية التنظيمية تحقيقا للأهداف المرسومة، وان أحسن اختيار الموارد البشرية سيمنح المنظمة الميزة التنافسية بين منظمات الأعمال المختلفة.

- التدريب والتطوير: تشير إلى تلك النشاطات المستمرة لتزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات وتنمية قدراتهم التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بما يرضي الزبائن.

- الحوافز والمكافآت: تمثل أداة بث الرغبة والحماس، وبالتالي المقدر على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية، ولذلك تحرص المنظمات على توفير الحوافز والمكافآت على وفق أنظمة

معينة تسهم في التأثير بالموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية وجعلهم قادرين على جذب العملاء والزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

- تفويض الصلاحيات: يشير إلى منح الرئيس للمرؤوسين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لاتخاذ مهام معينة لضمان الإسهام الفعلي للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

- نشر المعلومات التسويقية: تشير إلى أهمية تبادل المعلومات بين الموارد البشرية بعضهم البعض وبين الرؤساء في الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، إذ يجب أن يكونوا على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المنظمة أو له تأثير عليهم وعلى المنظمة حتى يتأقلموا مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي متغيرات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين، حيث يعتمد نجاح نشر المعلومات التسويقية على قيام الإدارة بتوفير وسائل الاتصال الداخلي فيما بينهم، إضافة إلى قيام الموارد البشرية أنفسهم بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة.

#### خامسا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ظهر في العصر الحديث مصطلح تقنية المعلومات الإدارية وأخذ في الانتشار بشكل كبير في العمل الإداري بكل القطاعات، ولقد أخذت الكثير من الدول بهذه التقنيات وعملت على إدخالها في منظماتها، والإعلان عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق خطط مرسومة وأهداف محددة، إلا أن استخدام هذه التقنيات لا يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة في العمل الإداري، دون توافر العنصر البشري القادر على استخدامها والاستفادة منها، وتوافر الشفافية في التعامل مع المعلومات الإدارية.

#### 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث عرفت

الإدارة الإلكترونية على أنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمنظمات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة. وعرفت على أنها تعني قدرة القطاعات المختلفة على توفير الخدمات للمواطنين وانجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل. وعرفت أيضا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المنظمات على اختلافها، من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

لقد وردت عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أهمها:

- عرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

- عرفت أيضا بأنها التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية، عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء المتميز.

- عرفت أيضا بأنها شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية من حيث التوظيف الإلكتروني الذي يتم فيه الإعلان عن الوظائف والتقدم لها

فوراً بالإنترنت، والتدريب الإلكتروني باستخدام الإنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدراء والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الاتصال.

من خلال التعريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملًا لبنية تقنية ووظيفية متكاملة لشبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية من حيث التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدراء والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الاتصال من أجل تحقيق الأداء المتميز.

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من إنبثاق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تحسين فاعلية أداء الموارد البشرية واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أُردها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛
- المرونة في عمل الموارد البشرية من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجدون فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغبون فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛

- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين؛
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

### 3- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية للمنظمة، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث نجد أنه من أهم أسباب توجه المنظمات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ما يلي:
- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
  - إلغاء الإدارة الورقية في معاملات إدارة الموارد البشرية.
  - تخفيض تكلفة الموارد البشرية والنفقات الإدارية.
  - تحقيق مكاسب من الموارد البشرية من خلال التأكد من حصولهم على التدريب والمنافع عن طريق متابعة التقارير الفورية بالحاسوب.
  - تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال إمكانية إنجاز أي عمل في أي وقت وفي أي مكان.
  - رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
  - استخدام تكنولوجيا الاتصالات الصوتية.
  - استخدام الانترنت للاتصالات والحصول على التقارير والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

- استخدام (www) في توفير معلومات عالمية وتصميم موقع للمنظمة على الشبكة الدولية لاستقبال المراسلات والإعلانات.

- استخدام البريد الإلكتروني داخليا وخارج المنظمة.

- تصوير الملفات والمستندات الكترونيا.

- تحسين صورة المنظمة.

#### 4- المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومزاياها:

تتمثل المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الآتي:

- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.

- إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر مثل: التوظيف، تسجيل الوقت والحضور، إدارة العلاوات وغيرها

- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.

- التواصل مع الموارد البشرية وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما يلي:

- رفع كفاءة القرارات التي يتخذها المدراء عبر تقديم مجموعة شاملة من البيانات والمعلومات المت اربطة

حول تلك القرارات بسرعة وجودة ملائمين.

- تصميم وتطوير المنتجات باستخدام الحاسبات الالكترونية، وبدعم من الشبكة الالكترونية الداخلية

للمنظمة، وكذلك الشبكة العالمية للمعلومات.

- تخفيض تكاليف تقديم الخدمات داخل المنظمة ورفع جودتها.

- تحسين العلاقات الداخلية بين الموارد البشرية العالمين من جهة، وبينهم وبين كافة الأطراف التي تتعامل

معها المنظمة، وبما فيهم الموردين والمجهزين والوكلاء.



- امتلاك نظام متكامل من الوثائق الالكترونية، التي يمكن الوصول إليها ومعالجتها وتناقلها بسرعة، ومن أي مكان بالعالم.

- تطوير مهارت البشرية، عبر الدعم المتواصل من البرامج التدريبية الجماعية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التصميم والتنفيذ والنشر.

- التفاوض والتفاعل السريع مع كافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة عبر المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني.

- الإحاطة المستمرة بمتغيرات السوق والمنافسين على المستوى العالمي، كالعرض والطلب.

#### 5- متطلبات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات، حيث لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل من مستلزمات بشرية ومادية وتنظيمية. ويمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جزءاً من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها، وللانترنت دور رئيسي في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، حيث تتمثل أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:

- بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية الحالية والمتوقعة.

- إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية.

- استخدام البرمجيات والحواسيب.

- إنشاء موقع على الانترنت للمنظمة (www).

- استخدام البريد الالكتروني للمراسلات (email).

- إنشاء شبكات معلومات داخلية بين الإدارات والفروع انت ارننت (intranet).
- الاتصالات مع وزارة العمل والنقابات وأسواق العمل بالانترنت (internet).
- تصميم نماذج إدارة الموارد البشرية على الانترنت.
- استخدام مؤتم ارت الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، وتسجيل جميع القوانين وتشريعات العمل على الانترنت واستخدام المكتبة الالكترونية والأرشيف الالكتروني لملفات الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى المتطلبات السابقة، وحتى يكون تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية فعالاً، لا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى تتفاوت من منظمة لأخرى، سيتم ذكرها في النقاط التالية:
- إن نجاح أي نظام كان، يعتمد على مدى تقبل الموارد البشرية بالمنظمة للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام واجراءات العمل، وجعل الموارد البشرية جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام، والحصول على تغذية ارجعة من الموارد البشرية حول التغيرات؛
- تدريب الموارد البشرية على النظام الجديد ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة ولهم، على كافة المستويات الإدارية ولكافة الموارد البشرية ومستخدمي النظام؛
- توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفير شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الاجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في الموارد البشرية؛

- إن استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل الموارد البشرية بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي بمستوى الفائدة التي يحصل عليها من تكنولوجيا المعلومات، ومن مستوى سهولة استخدامها.

#### 6- وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك تغير دور الموارد البشرية في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق، وهي كالتالي:

- الاستقطاب الإلكتروني: تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل

بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الانترنت. وتلجأ

المنظمات إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف

المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل.

- الاختيار الإلكتروني: إن لأنظمة الاختيار أهمية كبيرة جداً، حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص

الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من

استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول

على تقدير سليم لقدارت وامكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من

خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة

بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم.

- التعويضات والأجور الكترونياً: إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ

أنظمة دفع الأجور في المنظمات، حيث يستعمل خبراء الموارد البشرية من القانونيين هذه الأنظمة

للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات.

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكتروني أ. بالإضافة إلى ذلك تقوم إن أنظمة التعويضات الإلكترونية بإخطار الموارد البشرية بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من اجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور.

ويمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:

✓ إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛

✓ تسهيل إدارة الاجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛

✓ سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموارد البشرية، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة المورد البشري وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي وفي حال فشل المورد البشري في الاختبار، فقد يكون النظام قاد ار على توجيهه إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛

✓ أتمتة نماذج النفقات الروتينية كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان المورد البشري تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

- التدريب الإلكتروني: يعرف التدريب الإلكتروني بأنه تقديم الب ارمج التدريبية والتعليمية عبر وسائط الكترونية متنوعة، تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت بأسلوب مت ا زمن أو غير مت ا زمن وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب. ويعمل التدريب الإلكتروني على تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ بناء المعرفة ذاتيا، والتدريب في أي مكان و زمان؛
- ✓ مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة الب ارمج والمناهج والمق ارت التدريبية ومراجعتها؛
- ✓ إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية؛
- ✓ التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية؛
- ✓ تصميم ب ارمج التدريب ومناهج ومقرراته بطريقة رقمية؛
- ✓ معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها اجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

- تقييم أداء الموارد البشرية إلكترونياً: في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلكترونياً لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس أداء الموارد البشرية، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية ال ارجعة للموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تمكن عملية تقييم أداء الموارد

البشرية إلكترونيا من اجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، وامكانية اجراء التقييم على أكثر من معيار، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل أو فروع مصنع.

الخدمات الذاتية للموارد البشرية: ويقصد بها تمكين الموارد البشرية من الدخول إلى قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها وكذا بيانات أسرهم وأرصدة إجازاتهم في إطار احتياطات السرية، كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة في المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي. أما فيما يخص اجراء المعاملات الكترونيا فيمكن للموارد البشرية التقدم بطلبات الإجازة من خلال الانترنت أو الانترنت، والتقدم للدورات التدريبية المختلفة التي تتيحها المنظمة. ومن خلال تدفق الأعمال يتم توجيه هذه المعاملات لجهات الاختصاص لاعتمادها حتى تكتمل المعاملة، كما يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية التواصل مع الموارد البشرية من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال خطابات رقمية مع الاحتفاظ بمختلف المراسلات في الملف الرقمي للمورد البشري. وفي المنظمات التي تقدم ب ارمج مختلفة المزايا للموارد البشرية فيمكن لهم الاطلاع على الب ارمج واختيار ما يناسبهم منها أو تعديل اختياراتهم.

الحضور والانصراف الكترونيا: لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة. وتهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة، منها:

✓ تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب؛

✓ تسجيل ساعات العمل الإضافية؛

- ✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات؛
- ✓ تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغيبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان؛
- ✓ تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل واعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري؛
- ✓ معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها.

#### سادسا: الإدارة الدولية للموارد البشرية

تزايد أهمية الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة ومع اتساع النشاط التجاري الدولي، فقد ظهر مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية كأحد المفاهيم الهامة التي يتم تداولها على الساحة الاقتصادية المعاصرة وأصبحت المنظمات تبحث عن مديري موارد بشرية دوليين قادرين على التعامل مع الموارد البشرية بكفاءة وتميز.

#### 1- تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

لقد وردت عدة تعريفات للإدارة الدولية للموارد البشرية أهمها:

- عرفت الإدارة الدولية للموارد البشرية بأنها "عملية شراء وتخصيص الموارد البشرية واستخدامها بفعالية في الشركة المتعددة الجنسيات، حيث يجب على مديري الموارد البشرية في هذه الشركة أن يدمجوا سياسات وممارسات الموارد البشرية عبر عدد من الشركات التابعة للشركة المتعددة الجنسيات المنتشرة في العديد من البلدان بما تحقيق أهداف الشركة في نفس الوقت لديهم لجعل هذه السياسات والممارسات مرنة بما فيه الكفاية."

- عرفت بأنها "عملية تحديد وفهم كيفية إدارة الشركة المتعددة الجنسيات لمواردها البشرية المشتتة جغرافيا من أجل الاستفادة من مواردها البشرية للحصول على ميزة تنافسية محلية وعالمية". عرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة التي تستهدف اجتذاب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات، فهي عبارة عن مجموعة من أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة المستخدمة لإدارة الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات، سواء في الداخل أو في الخارج.

- عرفت أيضا بأنها الاستراتيجية التي تشمل أنشطة: التوظيف، تقييم الأداء، التطوير، التعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات المتعددة الجنسية.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الدولية للموارد البشرية هي عملية تحديد وفهم كيفية إدارة الشركة المتعددة الجنسيات لمواردها البشرية المشتتة جغرافيا، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة المستخدمة لإدارة الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات، سواء في الداخل أو في الخارج.

## 2- أسباب الاهتمام بالإدارة الدولية للموارد البشرية:

تكتسب الإدارة الدولية للموارد البشرية أهمية خاصة في الشركات الدولية متعددة الجنسيات، وذلك لعدة أسباب من أهمها:

- اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للشركة.



- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها الشركات الدولية متعددة الجنسيات أعمالها، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف هذه الشركات وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات.

- إن استثمار الشركات الدولية متعددة الجنسيات لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق، ولذلك يجب أن تكون لدى هذه الشركات الدولية إدارة قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقراء نتائجها ومدى تأثيرها عليها. نتيجة للأسباب السابقة، نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مسبق وفي متسع من الوقت.

### 3- الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية والمحلية:

تختلف الإدارة الدولية للموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية المحلية فيما يلي:

- إن وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية، أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط.
- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة، أما العاملين في المنظمات المحلية فالبيتهم من أبناء البلد.
- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية يتم تأهيلهم مسبقاً للعمل، أما العاملين في المنظمات المحلية فيتلقون تعليماً يقتصر على الأعمال المحلية.

- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية يواجهون مشاكل لا يواجهها مثيلهم الذين يعملون في بيئة بلدهم الأصلي أو في الوظائف الحكومية في أي بلد أو في المنظمات الدولية التي لا تهدف للربح.
- إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع، والتنوع المستمر للمنتجات والمهارات والمعارف، يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية.

#### 4- مصادر الحصول على المديرين الدوليين:

إن النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله، سواء في المجال الدبلوماسي أو في الشركات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوفر بسهولة .

وفي إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية مضاعفة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد المضيف قد تكون غير كفئة أو قد تتضمن مجالات جديدة للشركة. وخلافاً للدبلوماسي أو البيروقراطي الذي يعمل في شركة دولية، قد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة رئيسه بخصوص أمر مطروح، بل إن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون في وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوفرة لديها وعلى هذا لن تفيد مراجعة الرئاسة كثر في مثل هذه الحالة. فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاداً أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية. حيث يتطلب العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية، أشخاص يفهمون البيئة المحلية ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة المتعددة الجنسيات يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم ومتى يتجاوزونها أو يعدلونها.

ويمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين الدوليين والمتمثلة في: البلد الأم، البلد المضيف، بلد ثالث، وهي كما يلي:

- مديرون من البلد الأم: تفضل الكثير من الشركات الدولية المتعددة الجنسيات وغيرها من الشركات المماثلة أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات والفروع التابعة لها في الخارج أشخاص ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات لأن مثل هذا الأمر يحقق لها المزايا التالية:

✓ ولاء هؤلاء المديرين للشركة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد المضيف، فلو نشب النزاع وكان المديرون الرئيسيون من مواطني البلد المضيف لانحاز هؤلاء المديرون في الغالب إلى مصالح بلدهم ضد مصالح الشركة التي يعملون معها.

✓ سهولة الاتصال بين رئاسة الشركة والوحدات التابعة لها في الخارج، وذلك لأن طرفي الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة، الدين، العادات الاجتماعية،.. الخ).<sup>٥</sup> إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضاً جودة تفسير سياسات الشركة، وذلك لأن الشركة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين والمأمهم بمختلف السياسات الرئيسية.

وبالرغم من أن الدول المضيفة في العادة لا تحبذ اتجاه سيطرة مديري من البلد الأم على فروع الشركة الموجودة بها، وذلك لأسباب واضحة أغلبها ذات علاقة بالشعور القومي، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات لا تزال تشير إلى سيطرة اتجاه استخدام مديري من البلد الأم على فروع الشركات الدولية.

- مديرون من البلد المضيف: مع نمو الشعور القومي لدى دول العالم الثالث، حيث تمارس الشركات الدولية أغلبية أنشطتها، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات وشعوب البلدان المضيفة من قبل هذه الشركات، وجدت الشركات الدولية أنه لزاماً عليها أن تغير قدر الإمكان من أسلوب اختيار موظفيها الرئيسيين في البلدان المضيفة، وأصبحت السياسات الرئيسية لبعض الشركات الدولية في هذا المجال هي محاولة الاعتماد على عناصر من البلد المضيف في إدارة عملياتها،

حيث يحقق أسلوب اختيار المديرين الرئيسيين في الفروع والوحدات التابعة للشركة الدولية منبئين مواطني البلد المضيف المزايا التالية:

✓ سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف وذلك لأن المديرين في هذه الحالة يكون لديهم إلمام كامل بلغة البلد وثقافته.

✓ التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى، والتي قد تمثل مشكلة كبيرة للشركات، مثلاً أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يصل إلى حوالي 20% من المديرين الأمريكيين الذين تم إرسالهم للعمل في اليابان خلال الستينات كانوا يضطرون إلى العودة سريعاً بسبب عدم قدرتهم وأسرههم على التكيف الثقافي مع الحياة هناك.

✓ التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركة ومصالحها في البلد المضيف، حيث أن وجود مدير محلي ي أرس فرع الشركة يعطي عنها انطباعاً حسناً لدى سلطات ومواطني البلد المضيف.

✓ التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام مديرين قادمين من البلد الأصلي للشركة إذا ما قورنت هذه التكلفة بالمبالغ التي يمكن دفعها لمديرين مستخدمين محلياً إذا تم توافرهم.

- مديرون من بلد ثالث: في الكثير من الأحيان، يصبح اختيار مديرين للفروع الأجنبية من بين مواطني البلد الأصلي غير ممكن عملياً، ومن ناحية أخرى تجد الكثير من الشركات أن استخدام مديرين للفروع من البلد المضيف تصاحبه مشكلات كثيرة، حيث حاولت الكثير من الشركات الدولية التخفيض من حدة المشكلات المترتبة على مثل هذا الوضع وذلك عن طريق اللجوء إلى استخدام مديرين من بلد ثالث لشغل المناصب الإدارية في فروعها بالخارج، مثلاً عندما كان مصرف باركليز الدولي يمارس نشاطاته في ليبيا في الخمسينيات والستينيات كان يعتمد بدرجة كبيرة على الرعايا الفلسطينيين لملاء الوظائف الرئيسية به متجنباً بذلك مشكلات الشعور القومي ضد وجود مديرين إنجليز، ذلك الشعور الذي كان في أوجه في

الخمسينيات والستينيات. كما أن مثل هذا الاجراء ساعد المصرف على تحقيق وفر في التكاليف، حيث أن استخدام مدير فلسطيني يكلف ولاشك أقل بكثير مما كان يتحمله المصرف لو أنه أحضر شخصاً لشغل نفس الوظيفة من بريطانيا.

وعند وصول الشركة الدولية إلى قرار بشأن أي من هذه المصادر يجب أن يتم استخدامه، فإن هناك العديد من الوسائل المتوفرة للبحث عن هؤلاء المديرين، وتحديد من تنطبق عليهم المواصفات المعينة التي تختلف بطبيعة الحال باختلاف كل شركة وكل وظيفة على حدا.

ومن أمثلة الوسائل المتوفرة أمام الشركات الدولية ما يلي:

✓ م اركز الاختيار في الجامعات وخاصة في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة، حيث يكون هناك تعاون ما بين الجامعات وادارت الشركات الدولية في البحث عن خريجين تتناسب مؤهلاتهم ومتطلبات هذه الشركات.

✓ مكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية، حيث توجد الكثير من المكاتب المتخصصة في مساعدة كل من الشركات الدولية والمديرين الدوليين الباحثين عن عمل في الاتصال ببعضهم البعض، وأصبحت بعض هذه المكاتب تصدر نش ارت دولية لتحقيق هذه الأغراض. وحتى عام 2012 بلغ عدد مثل هذه المكاتب في الولايات المتحدة ستة مكاتب رئيسية لها حوالي سبعين فرعاً في أنحاء العالم المختلفة ولا ت ازل مثل هذه المكاتب غير متطورة بشكل كامل في دول العالم الثالث، وحتى في بعض دول أوروبا الغربية مثل فرنسا وألمانيا حيث تتطلب التشريعات أن تتم كل أمور الاستخدام عن طريق مكاتب تابعة للدولة.

✓ الصحف والمجلات، حيث تحتوي الكثير من الصحف الرئيسية على أقسام خاصة للإعلان عن احتياجات الشركات الدولية من المديرين، وكذلك المديرين ال راغبين في الحصول على عمل ومن

أهم الصحف اليومية التي تفرد قسماً خاصاً بها لهذا الجانب صحيفة (International Herald Tribune) التي تصدر في مناطق متفرقة من العالم.

#### 5- وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تتمثل وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية فيما يلي:

- تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم: فيما يختص بالوظيفة الم ارد شغلها على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب للأداء المرغوب، حيث يعتبر ذلك أم ار مهما جداً لتطوير اجراءات تحديد الأشخاص المناسبين وتدريبهم، ولتطوير معايير لتقييم صلاحيتهم وأدائهم. ويشمل ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرة والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي ومعرفة اللغات الأجنبية ومدى تطلب الوظيفة حجماً كمي أر من التعامل مع الآخرين،... الخ.

وفيما يختص بالتنظيم، فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والاشراف المطلوبين والى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي، حيث يتأثر ذلك بنوع الصناعة والخدمات التي تعمل فيها الشركة. ففي الخدمات مثلاً العنصر البشري أكثر أهمية من الصناعات التحويلية لكثرة الاحتكاك وكثرة العمل الإداري والحاجة لاتخاذ قرارات متنوعة بينما القرارات الروتينية أكثر حدوثاً في الصناعة. أما تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج، فيعد أم ار ضرورياً، وذلك عن طريق معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، والى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم والى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية، وهل يقيم في مجتمعات سكنية مع مواطنيه؟ وهل سيبقى مدة طويلة أو قصيرة؟ وأيهما أهم في عمله: المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين؟ وفي كل ذلك المهم معرفة آراء أولئك المديرين أنفسهم وما هي في أيهم متطلبات النجاح للعمل في الخارج: تأقلم الزوجة والأسرة أم

معرفة لغة وعادات البلد المضيف واحترام أهله وقوانينه؟ وإلى أي درجة نعتد بالرغبة الشخصية للعمل في الخارج؟

- الاستقطاب: يتمثل في التعرف على الأشخاص الملائمين وأين يمكن إيجادهم داخل الشركة أم خارجها، فبعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك فيها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد. كذلك كانت الشركات الأجنبية في السابق تعتمد على أبناء الدبلوماسيين أو الطلاب الأجانب في جامعات البلد الأم - خاصة الطلاب القادمين من العالم الثالث- لكن هذه المصادر محدودة وفائدتها محدودة أيضاً إذ إنها تغلب عليها معرفة البيئة على الخبرة الفنية. وهناك أساليب متعددة في الاستقطاب، فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دولة ثالثة، والبعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموارد البشرية الملائمين الذين لهم تجارب. وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التوظيف أو ما يسمى بصيادي الكفاءات، وأحياناً على تعليقات أو توصيات المتمرسين أو على الإشاعات وسمعة الموارد البشرية والاتصالات غير الرسمية.

وفيما يتعلق بالاختيار الفعلي، فنجد الاختبارات والتي أصبحت أقل شيوعاً ولا تناسب مع مستوى الوظيفة العالية، وأحسن طريقة للاختيار هي المقابلات الطويلة لمعرفة ميول وقدرات المرشحين وأمزجتهم ونظرتهم للعمل في الخارج ومدى حساسيتهم وشفافيتهم للعلاقات الإنسانية، حيث يتضمن الاختيار مدى قبول أسرة المرشح للاغتراب ووقع الانتقال عليهم، وإذا اتضح أن الشخص ملائم وراغب يأتي موضوع مناقشة شروط الخدمة معه وسياسات الشركة وتهيئته لبيئته الجديدة وماذا يتوقع وما مدى التكيف المطلوب منه. ويمكن مناقشة مشاكل الانتقال وطول المدة وغيرها معه.

- التدريب والتطوير: يميز بعض الكتاب بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال، بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق، وعلى ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأنهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج، حيث يعرف التطوير على أنه عملية تكسيهم مهارت وخب ارت وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة.

وتقوم الشركات بمساعدة مديرها على التأقلم ليصبحوا مديرين ذوي فعالية عن طريق ما يلي:

✓ المحاضرات والأفلام والنش ارت والكتيبات التنويرية عن البلد المضيف الذي سيذهب إليه المدير والتي تصف أشياء مثل جغرافية البلد ومناخها والإسكان والتعليم فيها.. الخ.

✓ التنوير الثقافي الذي يشرح ثقافة البلد بدءاً من أساليب التحية والحديث والسلوك في الشارع ومع الآخرين وقيم البلد والأشياء الممنوعة والتوقعات من الفرد كاللبس والأكل والمجاملات ومعنى الإيماءات والإشارات المختلفة.

✓ التدريب الثقافي الذي يتخطى مجرد تعريف المورد البشري بثقافة البلد الآخر بالتركيز على لعب الدور في أوضاع ومواقف اجتماعية بتمثيل تلك الأدوار مع متدرب آخر، أو إعطاء المتدرب اختبارات عما سيفعل في مواقف معينة يلتقي فيها بأفراد من الثقافات الأخرى.

✓ دراسة اللغة والزيارة الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه وقضاء فترة قصيرة فيه يتعلم فيها عن البلد ويكون فيها توقعات عما سيلاقه مما سيساعده في التحضير لذلك.

✓ أخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيفة إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة تمتد إلى شهور يتدرب فيها على ثقافة الشركة وسياستها وأهدافها بالإضافة إلى ثقافة البلد الأم. بالإضافة إلى هذه الأشياء هنالك نشاطات أخرى تقوم بها الشركة لمساعدة مديرها على التأقلم كأن تخصص موظفا



في البلد المضيف ليستقبل الواصلين الجدد ويساعدهم في البحث عن مسكن ومدارس للأولاد ويعرفهم بالبلد الجديد ويأخذهم حولها ليعرفوا كيف يقضون أمور حياتهم اليومية. ليس ذلك فحسب، بل قد تقوم الشركة في البلد الأم برعاية أمور المدير المنقول كبيع أو تأجير منزله. هذه الأشياء يمكن أن تقوم بها الشركة نفسها إن كانت كثيرة بدرجة كافية كما تستطيع أن تستخدم بعض الب ارمج الجاهزة المخصصة لذلك أو أن تستعين بشركات خارجية متخصصة في ذلك.

✓ التأقلم عند العودة: تعتبر العودة كواحدة من التحديات التي تواجه المدير العائد مثل تفويت الفرص عليه في غيابه وابتعاده عن الأجور الرئيسية في الشركة والمشاكل المالية التي قد يواجهها عند العودة.. الخ. وقد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب وتعمل الشركات على مساعدة مديريها على التأقلم عند العودة حتى لا يتضرروا من غيابهم مثل:

▪ عمل عقد مع المدير المغادر للعمل في الخارج يوضح وضعه عندما يعود وتضمن له الشركة فيه أن أق ارنه لن يتخطوه لمجرد غيابه، وأنه سيبلغ بأية وظائف وعروض جديدة وهو هناك.

▪ ربط المدير الغائب بمدير كبير يهتم بأمور المدير المغترب في غيابه كالتأكد بأن فرصته في الوظائف لن تضار وأنه سيرشح لأي وظيفة تناسبه وتظهر في غيابه. كذلك سيهتم المدير ال ارعي بتقديم اسمه في أي منح أ ارضي أو بعثات تدريبية،.. الخ.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. أحمد سيد، المدير ومهارته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2002.
3. الب اردعي بسيوني، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ايت ارك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
4. الجابري نايف، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. الحبيب ثابتي، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
6. الحسيني فلاح، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
7. الركابي ن از، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
8. السالم مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
9. العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى
10. الغالي منصور، إدريس وائل، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
11. القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
12. القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2002.
21. النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية، دار الريه للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
14. بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.

16. دة عبد الباري، ج اردات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

..،

17. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المعتال محمد وجودة عبد المحسن، دار المريخ، الرياض، 2012.

18. زوليف مهدي، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2012.

19. سلطاني محمد، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2010.

20. عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

21. عبد المهدي ماجد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة

الأولى

22. عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2020.

23. ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

24. محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2022.

25. نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية

، 2004.

26. هويكنز بريان، ماركهام جيمس، ترجمة العامري خالد، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع،

القاهرة، 2007.

ii. المجلات:

1. الشاذلي عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحى معاصر، مجلة أما ارباك، الأكاديمية

الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 22، العدد التاسع عشر، ..

2. الطعان حاتم، أثار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة

الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الع ارقية، الع ارق، العدد الثالث، ..

3. العنيزي سعد، الملا أحمد، دور أس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة

الع ارقية، الع ارق، العدد الثامن، ..

4. المجالي مالك، البشاشة أمين، المجالي هاني، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 00، العدد الثالث، جوان ..
5. المعاني أيمن، عقلة عبد الحكيم، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 2، العدد 0، 0222.
6. بوحديد ليلى، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة، المجلة الحزنية للتنمية الاقتصادية، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر ..
7. ذياب كريم، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية: دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية: مصنع المصاييح، مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالي، الع ارق، العدد الخامس والستون ..
11. صادق سليمان، جاسم ثابت، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية ال ارفدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، الع ارق، المجلد 02، العدد الخامس والثمانون، 0222.
11. طرشان حنان، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن، المجلد 22، العدد الأول، مارس ..
12. عقون ش ارف، بوحديد ليلى، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المالية، المحاسبة والتأمين، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد السابع، الجزء الأول، جوان ..
13. كاظم فارس، تحليل أثر استراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات: دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الع ارقية، الع ارق، العدد السابع ..

1. اللوزي موسى، كتوعة تغريد ،التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، يومي 02 و22 أبريل، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ..
  2. الموسوي علي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي ، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود ،السعودية ، أيام 00-02 أبريل
  3. بن سميحة عزيزة، يورحلة منجية ،تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، يومي: 00 - 02 أبريل ..
  4. دلبح إياد وآخرون ،درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية ،المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء ،الأردن، أيام: 0-2 أبريل ..
  5. علاوي عبد الفتاح، دور الإدارة الالكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الملتقى الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة خميس مليانة، يومي: 00 - 02 أبريل ..
  6. محمد نعيمة ،ممارسة الإدارة الاستراتيجية: الواقع ومعوقات التطبيق، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 02 و22 أبريل ،..
  7. مصيطفى عبد اللطيف، علماوي أحمد ،دوراستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ،المؤتمر الدولي العلمي الثامن حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، كلية المالية والإدارة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 02-22 نيسان ..
- IV. المواقع الالكترونية:

1. الاستراتيجية، متوفر على الموقع الالكتروني -<http://forum.kau.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiiii-80/eucniy-aeathiae-uae>
2. الشطيري أحمد ،تعاريف ومقدمة عن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، منتديات جامعة الملك عبد العزيز ،مركز الدراسات الاستراتيجية، متوفر على الموقع الالكتروني -<http://forum.kau.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiiii-80/eucniy-aeathiae-uaecaicne>
3. العامري محمد ،إدارة الموارد البشرية الدولية، موسوعة تعلم معنا مها ارت النجاح، قسم إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع الالكتروني <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1578&SecID=50>

## I. OUVRAGES

- .1 ARMSTRONG M. and BARON A., **Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance**, CIPD, London, 2003.
- .2 BERRY L. and PARASURAMAN A., **Marketing Services: Competing through Quality**, Free Press, New York, NY, 1991.
- .3 GOETSCH D. and others, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition, England, 2010.
- .4 GRONROOS C., **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley & Sons, 2nd Edition, 2000.
- .5 JACKSON E. and SCHULER S., **Managing human resources**, Cengage Learning, 11 edition, USA, 2011.
- .6 LEONARDO, M., **e-management revolution, practical study**, on SME, Cambridge, England, 2005.
- .7 RAIMBOURG P., **Management Stratégique**, édition Bréal Ulrike Mayrhofer, Paris, 2007.
- .8 ROBBINS P. and others, **Management: Arab World Edition**, Essex, Pearson Education Limited, England, 2011.
- .9 WHEELEN T. and others, **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, Boston, 2012.

## II. REVUES

- .1 KOTLER P. and others, **Marketing for hospitality and tourism**, Prentice hall Upper Saddle River, NJ Vol 893, 2006.
- .2 NIHAT K., **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda Enterprise Risk Management**, Balikesir University, Turkey, ISSN 1937-7916, Vol. 1, No. 2: E1, 2009.
- .3 QUHONG J. and TIORINI A., **Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia**, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, 2009.
- .4 VARDARLIER P. and others, **Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2013.

.1 **Business Strategy, Model, Strategic Framework** , building the business- caseanalysis, Available on the web site

(11/08/2017) : <https://www.business-caseanalysis.com/business-strategy.html>

.2 **Human Resource Management Models**, management study, Available on the website (11/08/2017):

<http://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>

---